

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA**

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Využití poradenství v realitní činnosti

The Utilization of Consultancy in the Real Estate Business

Student: Bc. Tomáš Andrýsek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Andryšek**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Specializace: **02 Ekonomika podniku**
Téma: **Využití poradenství v realitní činnosti**
The Utilization of Consultancy in the Real Estate Business

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Analýza situace v realitním obchodu
 4. Syntéza, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
KUBR, M. a kol. *Poradenství pro podnikatele a manažery*. Praha: Capa, 1991. 648 s. ISBN 80-7064-036-7.
VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
ČESTNĚJŠÍ, A.; ČESTNĚJŠÍ, A. *Podnikatel a poradce*. Brno: Econ, 1996. 237 s. ISBN 80-901627-4-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě praktických zkušeností z podnikání v předmětném oboru.

V Ostravě 30. 4. 2010

.....

vlastnoruční podpis studenta

Velmi děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D. za její čas, inspiraci a cenné rady poskytnuté při konzultacích.

OBSAH:

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	3
2.1	Přehled základních pojmů	3
2.2	Problematika realitní činnosti	10
2.3	Vymezení poradenství	11
2.4	Metodologická východiska	12
2.4.1	Analýza SWOT	12
2.4.2	Analýza PEST	14
2.4.3	Dotazníkové šetření	15
2.4.4	Analýza potenciálů metodou GM-TREND	17
2.4.5	Formulace hypotéz	19
2.5	Hodnocení podnikatelského prostředí	19
2.5.1	Typologie podnikatelského prostředí	19
2.6	Shrnutí teoreticko - metodologické části	20
3	ANALÝZA SITUACE V REALITNÍM OBCHODU	22
3.1.	3.1 Představení společnosti	22
3.1.1	Historie podniku	22
3.1.2	Současný stav společnosti REALSPEK, a.s.	24
3.2	Vlastní dotazníkové šetření	25
3.2.1	Výsledky dotazníkového šetření	25
3.3	Vyhodnocení externího prostředí	36
3.4	Analýza PEST	37
3.5	Analýza SWOT	39
3.6	Analýza potenciálů metodou GM-TREND	41
3.7	Zhodnocení provedených analýz	42
4	SYNTÉZA, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	44
4.1	Verifikace hypotéz	44
4.2	Návrhy řešení ke zvýšení spokojenosti klientů	45

4.3	Návrhy ke zvýšení motivace makléřů k užití poradenství	45
4.4	Návrhy legislativních úprav	48
4.5	Shrnutí kapitoly	49
5	ZÁVĚR	51
	Seznam použité literatury	53
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Přílohy	

Motto:

„Praxe dokázala, že jakákoli snaha o odhalování podnikatelského či konkurenčního potenciálu je přínosnější, než pasivita“.

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš. CSc.

1 ÚVOD

Téma využití poradenství v realitní činnosti je velmi blízké každému realitnímu makléři, neboť se jím při pracovní činnosti denně zabývá.

Společnost REALSPEK, a.s. se zabývá zprostředkováním prodeje a pronájmu nemovitostí pro fyzické i právnické osoby po celém území České Republiky i mimo ně, výstavbou developerských projektů pro bydlení i komerční využití, komplexními službami v oblasti finančního, právního a realitního poradenství a pojištění. Společnost má cca 20 poboček, většinou v krajských a okresních městech, a formou outsourcingu využívá smluvní advokátní kanceláře, které pro každou pobočku zajišťují kvalitní právní služby se zárukou.

Nejrychlejší varianta obchodu nemusí být vždy ta nejvhodnější, vždy záleží na pohledu srovnání. Z těchto důvodů bude porovnáván hlavně přínos – přidaná hodnota, kterou daný způsob provedení služby zákazníkovi přinese.

Součástí diplomové práce bude nejen hodnocení kvalit, znalostí, práce a hlavně přístupu jak jednotlivých poboček, tak jednotlivých realitních a finančních makléřů a manažerů, kdy bude zjištěn aktuální stav jejich způsobů práce a preferencí.

Výzkum proběhne na základě analýzy SWOT, PEST, dotazníkového šetření a analýzy potenciálů metodou GM - TREND. Analýzy budou zaměřeny na jednotlivé aspekty každodenní práce realitních a finančních makléřů a také na možnosti zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti.

Pro dosažení cíle práce bude pozornost zaměřena na dílčí cíle a na jejich analýzu.

Dílčí cíle práce:

- provést analýzu aktivit práce a preferencí ve firmě
- provést průzkum u spolupracujících makléřů a manažerů po celém území České republiky pomocí dotazování
- zhodnotit využití poradenství v realitní činnosti
- provést analýzu výsledků průzkumu s vyhodnocením možností zefektivnění poradenských činností
- nastínit návrhy opatření ke zlepšení stávající situace ve firmě v oblasti využití poradenství

- nastítnit návrhy opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti celé realitní skupiny REALSPEK GROUP
- navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace na realitním trhu

Na základě výsledků šetření budou navržena taková řešení, aby byly odstraněny případné zjištěné nedostatky a pochybení, a aby celková kvalita práce ve službách poskytovaných společností REALSPEK, a.s. dosáhla maxima.

Získané výsledky budou prezentovány výkonnému a obchodnímu řediteli společnosti REALSPEK, a.s., který spolu s managementem společnosti rozhodne, zda výsledná navrhovaná řešení budou zavedena do praxe, či zda společnost zůstane u současného stavu.

Realitní kanceláře obecně jsou na trhu s nemovitostmi důležité. Provádějí pro klienty činnosti, které si zákazníci nejsou schopni zajistit z různých důvodů sami. Proto zde vstupuje do procesu obchodu s nemovitostmi nepostradatelný faktor, který provází každý jednotlivý obchod. Je jím poradenství. Zde je třeba mít na paměti, že hlavním parametrem poradenství je člověk – poradce – sám.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy, se kterými se dnes a denně setkávají nejen realitní a finanční makléři, ale také jejich klienti. Jedná se pojmy provázející zprostředkovatelskou, obchodní a poradenskou činnost většiny standardních realitních kanceláří.

2.1 Přehled základních pojmů

Podnikání

Podle Obchodního zákoníku se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. Soustavnou činností se rozumí činnost pravidelná nebo opakující se. Samostatností v podnikání se rozumí to, že podnikatel rozhoduje sám o způsobu, formě, rozsahu, čase a místě výkonu svých jednotlivých aktivit. [16]

Podnik

Podnik je souborem hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání, účelově organizovaný a relativně uzavřený, sloužící k podnikání. Podnik je tvořen věcmi, osobami, právy a jinými majetkovými hodnotami, které patří podnikateli a slouží mu k podnikání nebo mají tomuto účelu sloužit. Podnik může existovat jako sekundární podnikatel (právnícká osoba) v zájmu primárního podnikatele (fyzické osoby). [16]

Podnikatelské prostředí

Okolí působící na podnikání, podnikatele a podniky jako souhrn podstatných externích (makro a mezzoprostředí) a interních (mikroprostředí) vlivů. [8]

Vznik společnosti

Společnost vzniká dnem, ke kterému byla zapsána do obchodního rejstříku. Návrh na zápis do obchodního rejstříku musí být podán do 90 dnů od založení společnosti nebo od doručení průkazu živnostenského či jiného podnikatelského

oprávnění. Není-li při založení obchodní společnosti výslovně určeno, že se zakládá na dobu určitou, platí, že byla založena na dobu neurčitou. [16]

Synergie

Jde o jev, kdy součet efektů částí je obvykle odlišný od efektu celku. Typy synergií:

- kladná, kdy celek dosahuje větší efekt, než je součet efektů částí
- záporná, kdy efekt celku je menší, než součet dílčích efektů
- sterilní, kdy nenastal ani kladný, ani záporný efekt (rozdíl efektu celku a součtu efektů částí je roven nule). [9]

Synergické podnikání

Představuje vzájemnou angažovanou součinnost často i konkurentů v jiných sférách nebo regionech působení v zájmu dosažení mimořádného synergického efektu. Síťová organizace při podnikání je vhodná v situaci, kdy firma není schopna zajistit si sama dostatek zdrojů či znalostí. [9]

Intrapodnikání

Jde o vnitřní podnikání přímo v organizaci, které je postaveno na řadě principů, které jsou spjaté s osobností podnikatele a vnitřním podnikatelským prostředím podniku. [9]

Vlastnické právo

Vlastnické právo je jedním z nejzákladnějších práv člověka, v Listině základních práv a svobod je zakotveno právo vlastnit majetek. [16]

Základní práva vlastníka

- právo věc držet
- právo věc užívat nebo-li využívat užitných vlastností věcí
- právo věc požívat (brát z věcí, sklízet úrodu, sklízet sad, úroky na vkladu)
- právo s věcí nakládat, disponovat (prodat věc, zničit ji). [24]

Nemovitost

Nemovitost je věc, která je pevně spojena se zemí a kterou nelze bez porušení její podstaty přemísťovat. Nemovitostmi jsou pozemky a stavby spojené se zemí pevným základem.

K nemovitosti patří také tzv. příslušenství nemovitosti, tj. vše, co je s ní spojeno nebo určeno k trvalému používání. [16]

Věci movité

Věci, které nelze kvalifikovat jako nemovitosti – tedy věci nemovité, jsou věci movité. Jsou přemísitelné z místa na místo bez narušení jejich podstaty.

Stavbou může být i věc movitá - pokud není spojena se zemí pevným základem (altán, cirkusový stan, apod.). [16]

Budova

Budova je pro účely katastrálního zákona vymezena jako nadzemní stavba, která je prostorově soustředěna a navenek uzavřena obvodovými stěnami a střešní konstrukcí. [16]

Byt

Byt je místnost nebo soubor místností, které jsou podle rozhodnutí stavebního úřadu určeny k bydlení. Zákon o vlastnictví bytů vymezuje jednotku - byt a nebytový prostor - která na jedné straně vyjadřuje svoji právní samostatnost (vlastnictví bytu) a na druhé straně příslušnost k jinému celku – budově (spoluvlastnictví budovy).

Spoluvlastnictví budovy a vlastnictví bytu nebo nebytového prostoru tvoří jeden celek a každý vlastník bytu nebo nebytového prostoru musí tedy být současně spoluvlastníkem společných částí domu, případně zastavěného pozemku, pokud zastavěný pozemek není ve vlastnictví třetí osoby. [16]

Stavba

Stavbou jsou ve smyslu stavebního zákona veškerá stavební díla bez zřetele na jejich stavebně technické provedení, účel a dobu trvání. Stavba není součástí pozemku – stavba i stavební parcela mohou mít různého vlastníka. [16]

Nebytový prostor

Nebytový prostor je místnost nebo soubor místností, které jsou podle rozhodnutí stavebního úřadu určeny k jiným účelům než k bydlení [16]

Věcné břemeno

Věcná břemena omezují vlastníka nemovité věci ve prospěch jiné osoby tak, že je povinen něčeho se zdržet, něco strpět nebo něco konat. Pokud je břemeno vázáno k nemovitosti, práva a povinnosti přecházejí při změně na nového majitele [16]

Pozemek

Pozemek je část zemského povrchu oddělená od sousedních částí hranicí správní, popřípadě katastrálního území, hranicí vlastnickou, užívací nebo hranicí druhů pozemků. [16]

Parcela

Parcela je pozemek, který je geometricky a polohově určen, zobrazen v katastrální mapě a označen parcelním číslem. Jestliže je činěn právní úkon, který se týká parcely (smlouva, žaloba apod.), musí být vždy správně identifikována – uvedením parcelního čísla a označením katastrálního území, v němž se nachází (výměra být uváděna nemusí – je-li však užita, musí odpovídat skutečnosti). [16]

Součást

Součástí nemovitosti je vše, co k ní podle její povahy náleží a nemůže být od ní odděleno, aniž by se tím nemovitost (hlavní věc) jako taková znehodnotila. Součást nemovitosti není samostatnou věcí v právním smyslu. Nemovitost i její součást tvoří jedinou věc, neboli celek, podrobený jedinému právnímu režimu. V důsledku toho se právní úkony, vzniklá práva a vzniklé povinnosti, jejichž předmětem je určitá nemovitost, vztahují ve všem i na její součásti.

Součástí pozemku tak jsou některé venkovní úpravy, zejména opěrné zdi, dlažby, obruby, ploty o výšce menší než 1 m. Součástí existující stavby jsou i její přístavby (nástavby), jakož i stavební úpravy (přestavby, vestavby). Speciálně u přestaveb nemovitostí je však třeba vždy zhodnotit, zda se staly součástí původní nemovitosti, resp. zda nedošlo ke změně druhu stavby, popř. zda již vůbec nevznikla nemovitá věc nová. [24]

Příslušenství

Příslušenství věci jsou takové věci, které náležejí vlastníku věci hlavní a jsou jím určeny k tomu, aby byly s hlavní věcí trvale užívány.

Pro posuzování věci jako příslušenství musí tedy být splněny tyto podmínky:

- musí tu být nejméně dvě věci: jedna hlavní, druhá příslušenství (existuje vedle věci hlavní)
- příslušenství musí náležet vlastníku věci hlavní,
- příslušenství musí být vlastníkem věci hlavní určeno k trvalému užívání s věcí hlavní (s hlavní věcí je vázáno hospodářským účelem).

Dočasné oddělení příslušenství (např. při jeho opravě) nemění zásadně jeho charakter.

Byly-li stavby, které lze souhrnně označit jako vedlejší, tj. kůlny, stodoly, chlěvy, domácí vodárny, studny, oplocení, stavby prádelny a sušárny prádla, přístřešky na uhlí, stavby pro uskladnění topného materiálu, kotelny nebo plocha na odstavení vozidla, určeny stejným vlastníkem nemovitosti (hlavní věci) k tomu, aby s ní byly trvale užívány a byly s ní spojeny společným hospodářským účelem, tvoří příslušenství hlavní věci.

Převádí-li se nemovitost (stavby či pozemek), je nutno přesně uvést jaké příslušenství spolu s věcí hlavní je převáděno, v rámci možností přesným popisem a označením, např. různých kolen, stodol či jiných věcí. [24]

Katastr nemovitostí

Do katastru nemovitostí se zapisují práva k nemovitostem – vlastnické právo, zástavní právo, věcná břemena a předkupní právo (je-li zřízeno jako právo věcné). Všechny tyto údaje se zapisují na list vlastnictví (často používaná zkratka LV). [16]

Nabývání nemovitostí

Koupě nemovitosti je nejobvyklejší formou nabytí nemovitosti. Je velmi důležité třídění nemovitostí na takové, které jsou předmětem evidence v katastru nemovitostí, a takové, které se neevidují.

K nemovitostem, které se neevidují v katastru nemovitostí, vznikají na základě smlouvy i věcná práva k věci cizí (zástavní právo, věcná břemena, předkupní právo jako právo věcné) stejně jako právo vlastnické - již okamžikem účinnosti smlouvy a nikoli

zápisem v katastru nemovitostí. Vklad do katastru nemovitostí nelze v takovém případě povolit.

Koupě nemovitosti evidované v katastru nemovitostí: prodávající a kupující musí podat návrh na vklad vlastnického práva ve prospěch kupujícího na katastr nemovitostí. Jeho přílohou je kupní smlouva. Shledá-li katastr návrh v pořádku, pak povolí vklad vlastnického práva.

K převodu vlastnictví nemovitosti na kupujícího dochází na základě vkladu vlastnického práva do katastru, přičemž jeho právní účinky nastávají zpětně k datu doručení tohoto návrhu na zmiňovaný katastr. [24]

Vklad

Vklad práva do katastru nemovitostí je úkon katastrálního úřadu, který má za následek vznik, změnu nebo zánik práva k nemovitostem - včetně bytů a nebytových prostor, které jsou předmětem evidování v katastru. [24]

Záznam

Práva k nemovitostem, která vznikla, změnila se nebo zanikla ze zákona, rozhodnutím státního orgánu, příklepem licitátora na veřejné dražbě, vydržením, přírůstkem a zpracováním, se zapisují záznamem údajů na základě listin vyhotovených státními orgány a jiných listin, které podle zvláštních předpisů potvrzují nebo osvědčují právní vztahy, do katastru.

Práva, která se do katastru zapisují na základě zvláštního zákona, se zapisují způsobem obdobným záznamu. [24]

Smlouva o smlouvě budoucí

Smlouva o smlouvě budoucí je upravena občanským zákoníkem. Účastníci smlouvy se písemně zavazují, že do dohodnuté doby uzavřou smlouvu (např: kupní), musí se však přitom dohodnout o jejích podstatných náležitostech.

Nezbytnými náležitostmi smlouvy o smlouvě budoucí kupní jsou: určení smluvních stran, určení předmětu koupě, určení ceny, závazek prodávajícího odevzdat kupujícímu předmět koupě a závazek kupujícího předmět koupě převzít a zaplatit dohodnutou cenu. [24]

Smlouva kupní

Podle ustanovení Občanského zákoníku na základě kupní smlouvy vznikne prodávajícímu povinnost předmět koupě kupujícímu odevzdat a kupujícímu povinnost předmět koupě převzít a zaplatit za něj prodávajícímu dohodnutou cenu.

Podstatnými, neboli nutnými náležitostmi takové smlouvy jsou tedy určení předmětu koupě a dohoda o kupní ceně. [24]

Smlouva zprostředkovatelská dle Občanského zákoníku

Zprostředkovatelskou smlouvou se zprostředkovatel zavazuje obstarat zájemci za odměnu uzavření smlouvy a zájemce se zavazuje zprostředkovateli poskytnout odměnu tehdy, byl-li výsledek dosažen přičiněním zprostředkovatele. [19]

Smlouva zprostředkovatelská dle Obchodního zákoníku

Smlouvou o zprostředkování se zprostředkovatel zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu (provizi). [18]

Smlouva nájemní

Nájemní (popř: podnájemní) smlouvou přenechává pronajímatel za úplatu nájemci věc, aby ji nájemce ve sjednané době užíval. Nájemní smlouva může být sjednána buď na dobu neurčitou nebo určitou.

Bez písemného souhlasu pronajímatele je podnájemní smlouva neplatná a pronajímatel může vypovědět nájem bez přivolení soudu. Předmět nájmu musí být ve smlouvě řádně specifikován tak, aby nebyl zaměnitelný s jiným. Může jít o nájem nemovitosti jako celku, nájem bytu, nájem nebytového prostoru. [16]

Smlouva darovací

Darovací smlouvou dárce něco bezplatně přenechává nebo slibuje obdarovanému, a ten dar nebo slib přijímá. Darovací smlouva musí být u nemovitosti vždy písemná. K darování může dojít pouze mezi živými osobami.

Věc, která je darována jednomu z manželů, nepatří do jejich společného jmění, ale stává se výlučným vlastnictvím obdarovaného manžela. Pakliže dárce daruje věc oběma manželům, rovněž se nejedná o přírůstek do společného jmění, ale oba manželé budou podílovými spoluvlastníky takové věci. [24]

Daň z převodu nemovitosti

Převody nemovitostí jsou zatíženy daní z převodu nemovitostí. Sazba daně je tři procenta ze základu daně, kterým je buď cena sjednaná nebo cena zjištěná, a to vždy ta vyšší. [24]

Cash flow

Jedná se o z angličtiny převzatý název, kterým se označuje tok peněžních prostředků do a z podniku. Úkolem managementu je tvorba zisku, která podpoří správnou funkci peněžního toku a tím zajistí podniku v každém okamžiku dostatek peněžních prostředků v hotovosti. S peněžním tokem také úzce souvisí řízení pohledávek. [24]

Pohledávka

Pohledávka představuje právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění určitého nejčastěji smluvního závazku. [24]

2.2 Problematika realitní činnosti

Dvěma základními disciplinami, kterými se obecně realitní kanceláře zabývají, jsou zprostředkování koupě, prodeje a pronájmu nemovitostí a správa nemovitostí rezidenčních – čili k bydlení – popřípadě pronájem, pokud je realitní kancelář vlastníkem nemovitostí.

Dále se pak jedná o zprostředkování koupě, prodeje a pronájmu rekreačních, hotelových, průmyslových, obchodních, administrativních, sportovních a logistických objektů, zprostředkování převodu členských práv a povinností k družstevnímu bytu spojených s členstvím v bytovém družstvu, vyhledávání vhodných nemovitostí pro tuzemské i zahraniční investory, výkup vybraných nemovitostí a bytů, dobrovolné dražby, zajištění advokátní nebo notářské úschovy kupní ceny, sestavení a úschova kupních i jiných smluv, zajištění ověřování podpisů, zajištění zavkládání nového vlastníka na Katastrálním úřadu, zajištění úhrady daně z převodu nemovitosti, vyplnění a podání daňového přiznání na místně příslušném Finančním úřadu, inzerování nemovitosti jednak standardních reklamních realitních webech, na vlastních stránkách firmy, v realitním katalogu vlastním, v realitním katalogu inzertním, zajištění prohlídek nabízené nemovitosti všem potenciálním zájemcům, příprava nezbytných právních

podkladů, jako jsou například: zajištění listu vlastnictví z Katastrálního úřadu, snímku z pozemkové mapy, výpis z obchodního rejstříku, stanovy družstva, potvrzení o členství v družstvu, atd.

Z dalších aktivit je pak možné jmenovat developerskou činnost, čili výstavbu a následný prodej či pronájem objektů, leasing nemovitostí, atd.

Nejčastější činností je však zprostředkování koupě, prodeje a pronájmu popřípadě podnájmu nemovitostí.

2.3 Vymezení poradenství

Poradenství je dle Kubra [7] považováno za prospěšnou profesionální službu, která pomáhá analyzovat a řešit problémy, a poradce se při tom v praxi učí ze zkušeností jiných pracovníků a organizací. Jde o specifickou odbornou službu, s důrazem na řadu specifických vlastností služby.

Definice se dá vyjádřit také tak, že poradenství je způsob poskytování pomoci, kde poradce nenese odpovědnost za provedení samotného úkonu, ale pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají. Poradce dává doporučení a klient se tímto doporučením dobrovolně řídí nebo také může doporučení odmítnout.

Samotné poradenství je nezávislou službou, z čehož vyplývá, že poradce musí umět sám zhodnotit situaci a pravdivě, upřímně a objektivně doporučit řešení, aniž by se rozmýšlel nad tím, jak to ovlivní jeho vlastní zájmy. Jde tedy o nestrannost a nezávislost poradce.

Rozlišujeme tyto typy nezávislosti poradce:

- **finanční** nezávislost – poradce nemá zájem na postupu, který zvolí klient
- **administrativní** nezávislost – poradce není podřízeným klienta
- **politická** nezávislost – klient nemůže ovlivňovat poradce neformálně, pomocí politické moci a styků, příslušností k politické straně apod.
- **emocionální** nezávislost – poradce si zachovává svou nestrannost bez ohledu na společenské svazky a vztahy

Společná činnost poradce a klienta se nazývá poradenským procesem, který má pět základních fází:

- **vstup** – první kontakt se zákazníkem, předběžná diagnóza problému, plán zakázky, návrh průběhu zakázky, poradenská smlouva
- **diagnóza** – zjištění faktického stavu, analýza a syntéza fakt, detailní prozkoumání problému
- **plán akce** – vypracování řešení, zhodnocení alternativ, návrhy zákazníkovi, plán implementace
- **implementace** – pomoc při implementaci, úprava návrhů, školení
- **ukončení** – zhodnocení, závěrečná zpráva, vypořádání závazků, plány na další spolupráci, odchod.

Mikoláš [10] uvádí, že pojem „poradce“ je pojmem druhovým a ve své podstatě označuje kohokoli, kdo radí, jak se rozhodovat. Dále je uvedeno, že poradce nabízí a poskytuje něco, co klient nemá, ale co potřebuje a chce získat v různých oblastech odborných znalostí, schopností, know-how apod. Cílem spolupráce je pomoci klientovi aby učinil a realizoval správná rozhodnutí, nikoli však, aby tato rozhodnutí činil sám poradce.

Každá poradenská firma poskytující odborné konzultace se snaží získat důvěru zákazníka především svým přátelským jednáním s ním a s využitím poznatků získaných o tomto klientovi.

2.4 Metodologická východiska

Zde budou popsány diagnostické metody, použité v této diplomové práci k analýzám, k verifikaci výsledků a k následným doporučením.

2.4.1 Analýza SWOT

SWOT analýza je poměrně jednoduchým, známým a velmi často používaným nástrojem, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení firmy. Jde o konfrontaci vnitřních zdrojů a schopností podniku vyrovnat se se změnami v okolí podniku. Identifikuje hlavní silné a slabé stránky firmy a porovnává je s hlavními vlivy, příležitostmi a ohroženími z okolí podniku a obrací se k syntéze jako

východisku pro formulaci strategie. Často je využívána pro shrnutí závěrů z různých detailnějších analýz, nebo analýz zaměřených vždy jen jednosměrně.

V managementu je jako v životě téměř vše ovlivňováno velkým množstvím vlivů. Ke správnému rozboru situace je nutno odhalit alespoň většinu působících vlivů. Čím komplexněji a lépe se podaří tyto vlivy vyspecifikovat, tím je větší pravděpodobnost zajištění správné analýzy. [17]

Vlivy dělíme do čtyř skupin, z čehož dvě skupiny zastupují vlivy kladné a dvě skupiny vlivy záporné. Kladné vlivy směřují sledované zájmy žádoucím směrem, záporné naopak nežádoucím.

- **S** - silné stránky - z anglického Strengths
jsou kladné a nastanou určitě, jsou závislé na vnitřních faktorech
- **W** - slabé stránky - z anglického Weaknesses
jsou záporné a nastanou určitě, jsou závislé na vnitřních faktorech
- **O** - příležitosti - z anglického Opportunities
jsou kladné a nastanou možná, jsou závislé na vnějších faktorech
- **T** - hrozby - z anglického Threats
jsou záporné a nastanou možná, jsou závislé na vnějších faktorech

Správně vypracovaná SWOT analýza může být vodítkem, který provede vedení podniku, ředitele, manažera či poradce úskalími rozhodování. Výsledky analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku, současně s určením rozsahu, v jakém jsou zdroje a schopnosti ve vztahu k hrozbám a příležitostem trhu, nám umožňují určit specifické přednosti.

Specifickou předností se rozumí taková vlastnost nebo schopnost podniku, která předurčuje určitou strategickou způsobilost jakožto zdroj konkurenční výhody. Získání konkurenční výhody pak zajišťuje v určité oblasti konkurenceschopnost podniku a současně má vliv i na výnosnost firmy.

Schopnosti podniku, které mohou být považovány za specifické přednosti, lze obtížně taxativně určit. Mohou to být i zcela běžné činnosti, které ovšem podnik provádí na výrazně lepší úrovni než ostatní. Pokud tímto způsobem nelze vybrat žádnou vlastnost nebo schopnost podniku, je třeba na základě analýz formulovat, s jakými specifickými vlastnostmi se podnik chce na trhu prosadit, a tyto přednosti cílevědomě rozvíjet.

2.4.2 Analýza PEST

Pro analýzu PEST je nutno vyhodnotit určité informace, které poskytují charakteristiky jednotlivých stránek podniku. Dle Bělohávků [2] jde v podstatě o specifickou diagnózu a o hodnocení výchozí situace firmy, jež umožňují vyspecifikovat jeho možnosti a schopnosti. K tomuto je třeba vymezit faktory, které hlavně na strategickou situaci firmy působí. Jedná se o vnější a vnitřní faktory.

Vnější faktory zahrnují politické, ekonomické, sociokulturní, technologické a jiné vlivy makrookolí, hybné síly odvětví, atraktivitu odvětví, konkurenční síly, očekávané reakce a postavení konkurentů.

Z vnitřních faktorů pak můžeme považovat specifické přednosti a dostupné zdroje, relativní konkurenční sílu, vyváženost portfolia činností a silné a slabé stránky.

Název **PEST** je utvořen z prvních písmen čtyř zkoumaných segmentů vnějšího prostředí:

- **P**olitické
- **E**konomické
- **S**ociální a kulturní
- **T**echnologické

Politické faktory:

Legislativa, pracovní právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, integrační politika, podpora zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí.

Ekonomické faktory:

Trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, spotřeba, výška investic, cena a dostupnost energií.

Sociální faktory:

Demografické trendy populace, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, postoje k práci a volnému času, charakteristika spotřeby, životní hodnoty, rodina, přátelé.

Technologické faktory:

Výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity a jejich priorita, obecná technologická úroveň, nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání.

PEST analýza nám dává komplexní pohled na prostředí státu, kraje či obce. Toto prostředí se ale stále mění – není stabilní. V analýze můžeme také věnovat pozornost parametrům, u kterých můžeme předpokládat, že toto prostředí budou do budoucna ovlivňovat. V této práci budou hodnoceny pouze parametry, které mají přímou souvislost s vykonávanou činností pracovníků firmy.

2.4.3 Dotazníkové šetření

Aby bylo možné vyhodnotit situaci v síti realitní společnosti, bylo nutné získat v potřebném rozsahu relevantní data. Cílem není data pouze sesbírat, ale i vysvětlit a použít k popisu věcí.

Jedná se tedy o organizovaný, systematický a logický proces zkoumání, při němž se využívají empirické informace pro zodpovězení otázek nebo testování hypotéz.

Dle Punche [13] je však pojem “data“ velmi širokým, je třeba jej rozlišit na:

- **kvalitativní** – data v podobě čísel nebo měření
- **kvantitativní** – data nikoli v podobě čísel, často ve formě textu

Tabulka č. 2.1 Rozlišení dat na kvalitativní a kvantitativní

	statistický soubor (kvantitativní zkoumání)	teoretický výběr (kvalitativní zkoumání)
základní soubor	musí být definován	není definován
rozsah výběru	je předem znám	není předem znám
znaky základního souboru	rozložení je známé nebo odhadnutelné	nejsou předem známé
provedení výběru	pouze jednou podle stanoveného plánu	opakovaně podle dosahovaných výsledků
ukončení výběru	po dosažení určeného rozsahu	po dosažení teoretického nasycení

Zdroj: vlastní zpracování dle Reichela [14]

Ústřední roli zde dle Punche [13] pak sehrávají příslušné otázky či hypotézy a systematické a logické použití získaných empirických dat k jejich zodpovězení.

Mezi hlavní rysy šetření patří:

- šetření je prováděno pomocí výzkumných otázek
- určuje jaká data jsou k jejich zodpovězení zapotřebí
- navrhuje způsob sběru a analýzy dat
- využívá data pro zodpovězení výzkumných otázek či hypotéz

Výzkum - šetření, který má ve svém základu testování hypotéz, má dvě fáze a tuto chronologii:

Fáze preempirická

- oblast výzkumu
- příslušná literatura
- výzkumné otázky
- teorie
- hypotézy

Fáze empirická

- design
- sběr dat
- analýza dat
- test hypotéz

Základním projektem pro dané empirické šetření pak patří specifikace základních otázek:

- Jakou strategií se budeme řídit?
- Od koho budou získána data?
- Jak se data budou shromažďovat?
- Jak se budou analyzovat?

Sběr dat sám o sobě je náročnou operací, na níž závisí mnoho – od počtu respondentů po počet včas a řádně navracených vyplněných dotazníků. Dle Reichela

[14] je jednou z použitelných metod sběru dat metoda založena na dobrovolnosti a dostupnosti. Tato metoda bude také použita v této práci.

Dle Reichela [14] je závažným a důležitým parametrem při sběru dat zásada realizační efektivity, což v praxi znamená, že pokud máme možnost použití více technik sběru dat, použijeme tu nejlépe zvládnutelnou vzhledem k našim organizačním možnostem.

Je zde také ve hře důvěryhodnost výzkumníka, který by měl stát mimo oficiální mocenské struktury – měl by tedy být relativně nezávislý. Dotazování samotné je v podstatě kladením otázek, ať už jde o otázky ve formě písemného dotazníku či rozhovoru.

Obecně pro tvorbu otázek platí několik zásad. Především se jedná o to, aby otázky byly všem srozumitelné, musejí být psychologicky přijatelné a musí být již před začátkem dotazování dokázáno, že respondenti disponují informacemi, které jim umožní na položené otázky odpovědět.

2.4.4 Analýza potenciálů metodou GM-TREND

Kiernan [6] uvádí, že v nejširším smyslu slova může hodnotový potenciál označovat jakékoli podnikové aktivum, které ještě nebylo využito v maximální možné míře. Může jít o skrytý zdroj nebo již existující výhodu, která je však použita v kvalitativně odlišném kontextu či aplikaci, což přináší novou přidanou hodnotu.

Tabulka 2.2 Existenční princip analýzy potenciálů

EXISTENČNÍ PRINCIP			
potenciálnosti		reálnosti	
geneze		geneze	
charakteristika potenciálu	potenciál jako produktivní faktor	potenciál jako reálná akce (produkt)	spotřebovaný potenciál (užití produktu)
konkurenceschopnost	konkurenční síla	konkurence	efekt – úspěch, zisk, pozice na trhu

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláše [9]

Podnikatelský potenciál podle Mikoláše [23] můžeme chápat jako určitou schopnost, anebo také velikost odchylky jevu od normálu. Jinými slovy potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co být může. Pod pojmem potenciál můžeme také chápat jakoukoliv dispozici podnikatelského systému.

Potenciálem může být vše, co si jen člověk umí představit – vše, co má svůj účel a smysl. Jedna strana potenciálu vstupuje do hry jako zdroj a na protipólu stojí potřeba.

Každý potenciál připadá nějakému nositeli a platí, že jeden nositel může nést několik potenciálů s různými rozměry.

Základní přírodní rozměry potenciálu:

- **věcná** dimenze – charakteristika podstaty potenciálu v určité formě a obsahu
- **prostorová** dimenze – astronomické pojetí prostoru
- **časová** dimenze - astronomické pojetí času

Základní přírodní rozměry potenciálu:

- **účelnost** – racionalita, smysluplnost
- **účinnost** – míra využití primárního potenciálu

Podstata potenciálu tkví především ve své skryté síle, která je schopna účelně způsobit změnu systému nebo jeho okolí

Diagnostická technika GM-TREND je postavena na těchto základních krocích:

- pyramidální dekompozice funkcí (potenciálů) firmy
- bodové ohodnocení pyramidální struktury (strom funkcí)
- transformace stromu potenciálů do procesní podoby
- rozvinutí do variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy

Dle Kiernana [6] není podstatné, zda leží skrytý potenciál uvnitř organizace nebo v jejím okolním prostředí, důležitý je ten fakt, že existuje celá řada jejích zdrojů, jen je nutné je objevit.

2.4.5 Formulace hypotéz

Hypotéza 1

75 % makléřů a manažerů poboček v síti REALSPEK, a.s. pokládá za důležitý faktor být především zkušenými a fundovanými realitními poradci, kteří v oblasti své činnosti vždy rádi poskytnou klientům profesionální radu

Hypotéza 2

75 % makléřů a manažerů poboček v síti REALSPEK, a.s. upřednostňuje spokojenost klienta nad výnosem z jeho realizované zakázky

Hypotéza 3

75 % makléřů a manažerů poboček v síti REALSPEK, a.s. upřednostňují svůj upravený vzhled a reprezentativnost kanceláře nad svými komunikačními schopnostmi a profesionálními dovednostmi.

2.5 Hodnocení podnikatelského prostředí

Ludvík [8] uvádí, že v mnoha případech rozvoj malých a středních firem rozhoduje o postavení obcí a mikroregionů, brání ekonomické stagnaci a vylidňování, které je patrné hlavně v menších obcích, využívá místních zdrojů a kapacit obyvatel, rozvíjí nápady, a v neposlední řadě pomáhá řešit krizové situace.

Podnikatelské prostředí definuje jako souhrn podstatných vlivů, působících na podnikatele, podnik, podnikání. K ekonomickým a přírodním složkám podnikatelského prostředí nabývají na významu složky nehmotného prostředí, jako například kultura, právo, sociální vztahy, vědecké poznatky apod.

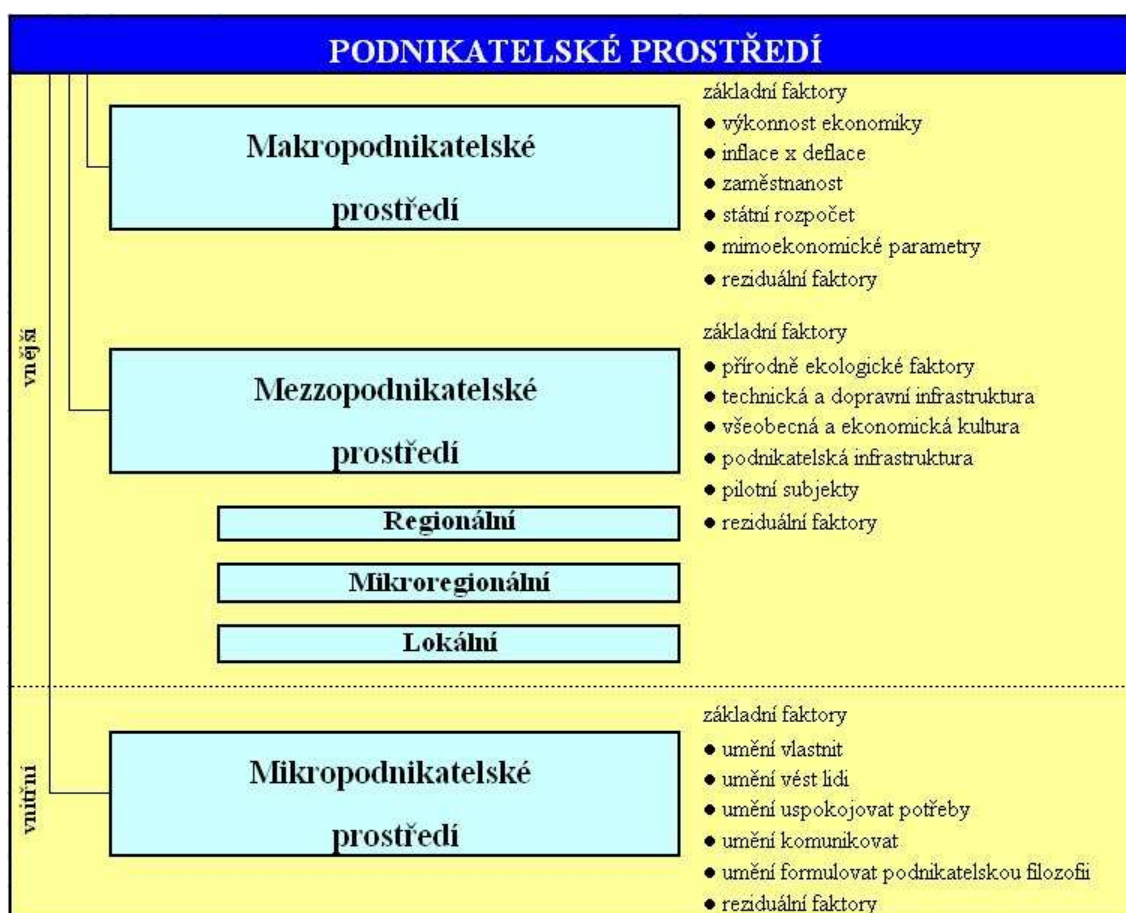
2.5.1 Typologie podnikatelského prostředí

Rozlišujeme tyto typy podnikatelských prostředí:

- makropodnikatelské prostředí – výkon ekonomiky, výkyvy inflace, trendy zaměstnanosti, míra vyrovnanosti státního rozpočtu, politická stabilita, ostatní vlivy.

- mezzopodnikatelské prostředí – přírodní a ekologické prvky, infrastruktura, kultura, vůdčí podnikatelské subjekty, sociální prostředí.
- mikropodnikatelské prostředí – vlastnosti podnikatele, manažerské schopnosti, marketing, komunikace mezi prostředími, formulace podnikatelské filozofie.

Tabulka 2.3 Typy podnikatelského prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Ludvíka [8]

Podnikatelské prostředí je také prostředím, ve kterém běží život a vývoj podnikatelských subjektů a které se dá také nazvat organizmem provázaným sítěmi vzájemných vztahů.

2.6 Shrnutí teoreticko - metodologické části

Pro dosažení stanovených cílů práce bude vhodné aplikovat diagnostické aplikační metody uvedené v předchozích kapitolách výše. Popsané metody se vztahují

jak k mikropodnikatelskému prostředí společnosti, tak k mezzopodnikatelskému prostředí.

V rámci mezzopodnikatelského prostředí, hlavně co se týče přímého obchodního styku se zákazníky, působí pracovníci společnosti – makléři – na klienty a proto je významným faktorem, ovlivňujícím jejich kvalitu a také konkurenceschopnost, jejich kvalifikace, schopnost empatie, obchodní a vyjednávací zdatnost, a tím i kvalita odvedené služby. Mikropodnikatelské prostředí je zároveň významným barometrem vyzrálosti firmy.

3 ANALÝZA SITUACE V REALITNÍM OBCHODU

Realitní trh funguje jako standardně i v obecné ekonomii v cyklech. V současném období se nacházíme v hospodářské, a tím i realitní krizi. S poklesem koupěschopné poptávky bude růst počet nabízených nemovitostí k prodeji a to i formou dobrovolných dražeb. Vývoj cen nemovitostí je otázkou delšího období, dá se říci v řádu let, neboť na realitních trzích se ceny nemovitostí běžně nemění v řádu měsíců. Dnes kupující stále vyčkávají a spekulují na další pokles cen, prodávající přitom ale váhají, neboť se obávají rizika vysokých ztrát.

Situaci na trzích ovlivňují veličiny, jako je nálada na trhu, davová psychologie, politické, ekonomické a další události. Účastníci trhu se mnohdy nechávají ovládat svým emočním rozpoložením a míra aktuálních nákupů či prodejů je ovlivněna informacemi publikovanými v médiích. Celková nálada na trhu se posunula z fáze optimistické do fáze pesimistické. Díky vysoké poptávce vznikaly v nedávných dobách v oblasti realit výnosné podnikatelské příležitosti.

Je možné, že existují regiony a lokality, kde je s ohledem na aktuální a v nastávající době koupěschopnou poptávku rozestavěných bytových komplexů mnoho. Mnohé projekty mohou být ve stavu, ve kterém je menší ztrátou pro zainteresované subjekty projekty dokončit, jinak se mohou stát ztrátovými. Jiné projekty se odkládají, a v některých lokalitách to může časem znamenat nedostatečnou nabídku.

3.1. Představení společnosti

Evropská realitní skupina pod značkou REALSPEK je jednou z největších sítí realitních kanceláří v České republice. Realitní skupina REALSPEK GROUP, a.s. zastřešuje mimo jiné soustavu kapitálově propojených akciových společností REALSPEK, a.s., REALSPEK GLOB, a.s., REALSPEK DEVEL, a.s., REALSPEK INVEST, a.s., apod.

3.1.1. Historie podniku

Od svého založení [29] v roce 1991 realitní společnost REALSPEK, a.s. vkládá velké úsilí do zdokonalování, zkvalitňování a rozšiřování služeb a zajištění kompletního

zprostředkovatelského servisu se všemi doplňujícími a navazujícími službami tak, aby tak plně pokryla aktuální požadavky zákazníků realitního trhu.

Společnost REALSPEK, a.s. se na své cestě za kvalitními službami stala členem těchto odborných sdružení:

- AKR ČR Asociace realitních kanceláří
- NARKS Národní asociace realitních kanceláří Slovenska
- FIABCI Mezinárodní svaz realitních makléřů
- CEREAN Mezinárodní institut realitních odborníků
- EKRRK Evropský klub realitních kanceláří
- RHK Brno Regionální hospodářská komora Brno
- Prokonzulta, a.s. Organizování a realizace veřejných dražeb

Pro zvýšení a udržení kvality je každý pracovník realitní skupiny REALSPEK GROUP, a.s. povinen se řídit tzv. Etickým kodexem realitního makléře [29].

Etický kodex realitního makléře - člena Asociace realitních kanceláří České republiky:

- Realitní makléř jedná při své činnosti vždy kvalifikovaným způsobem, čestně, v souladu s dobrými mravy, stanovami Asociace realitních kanceláří České republiky a platnými právními normami České republiky.
- Realitní makléř svým jednáním nepoškodí oprávněné zájmy a práva klienta. Mezi svými klienty nečiní rozdílu z důvodů rasových, náboženských, národnostních, politických či jim podobných.
- Realitní makléř volí takové postupy jednání, aby nezneužil svého postavení v neprospěch svého klienta.
- Realitní makléř nesmí bez souhlasu klienta zveřejnit důvěrné informace (běžně nedostupné) klientem poskytnuté, a to ani po ukončení spolupráce.
- Realitní makléř je povinen zachovat mlčenlivost vůči třetím osobám o obchodních případech, a to i po jejich ukončení. Povinnosti mlčenlivosti založené tímto etickým kodexem může realitního makléře zprostit orgán asociace pro účely řízení zahájeného před tímto orgánem dle stanov Asociace realitních kanceláří České republiky.

- Realitní makléř spolupracuje s ostatními realitními makléři, pokud je to v zájmu klienta. Při takové spolupráci realitní makléř realitního makléře úmyslně nepoškodí, respektuje zásady dobré spolupráce, zdvořilosti a kolegiality.
- Realitní makléř nerealizuje obchodní nabídky vlastní nebo členů své rodiny (osob blízkých), či vlastní firmy, pokud s touto skutečností klienta neseznámí.
- Realitní makléř jedná vždy ve prospěch firmy, kterou reprezentuje.
- Realitní makléř svým vystupováním vždy reprezentuje firmu, Asociaci realitních kanceláří České republiky, a tím i svoji osobnost.
- Realitní makléř si je vědom své odpovědnosti v procesu obchodování s nemovitostmi, a proto se neustále zdokonaluje ve všech oblastech realitní činnosti.

Tento etický kodex je povinen každý makléř při nástupu na pracovní pozici také vlastnoručně podepsat a tento se pak stává přílohou smlouvy o spolupráci.

3.1.2. Současný stav společnosti REALSPEK, a.s.

REALSPEK, a.s. je v současnosti jednou z nejvýznamnějších realitních společností působících na trhu s nemovitostmi, poskytujících realitní, finanční a poradenské služby. REALSPEK GLOB, a.s. poskytuje při zprostředkování prodeje, koupě a pronájmu všech typů nemovitostí všechny doplňkové činnosti. V portfoliu finančních služeb zabezpečuje kompletní servis financování bydlení v osobním i družstevním vlastnictví, zprostředkování předhypotéčních, hypotéčních i neúčelových úvěrů občanům i firmám, včetně pojištění.

Společnost REALSPEK GLOB, a.s. spolupracuje s většinou bank, stavebních spořitelů a pojišťoven lokalizovaných v České republice, má aktuálně cca 30 poboček po celém území státu, v podstatě v každém krajském a v mnoha okresních městech. Pobočky si nekonkurují, naopak kooperují, což přináší kladný synergický efekt, co se týče výnosů, a navíc úspory z množství, co se týče nákladů.

Společnost REALSPEK INVESTMENT, a.s. zprostředkovává činnosti související s nabídkou a poptávkou po komerčních a průmyslových zónách, pozemcích a jiných nemovitostech, a poskytuje poradenské služby. Snaží se usnadnit nejen domácím, ale i zahraničním investorům vyhledání vhodných pozemků a jiných

nemovitostí pro zóny k výstavbě průmyslových a komerčních objektů a komplexů, a pomáhá realizovat jejich investiční záměry v České republice.

Strategie společnosti REALSPEK INVESTMENT, a.s. je zaměřena hlavně na dialog a přímou spolupráci s klientem. Řeší konkrétní případy a problémy klientů, které se týkají nabídky nebo poptávky po komerčních zónách a průmyslových zónách. Pomáhá také s realizací investičních záměrů. Dokáže pomoci s výběrem i vyhledáním nájemců do připravovaných nebo zrealizovaných objektů v konkrétních či jiných lokalitách.

3.2 Vlastní dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí dotazníků, které byly rozeslány e-mailem všem pobočkám sítě REALSPEK, a.s. a REALSPEK GLOB, a.s. na území republiky.

Z cca 120 oslovených makléřů a oblastních manažerů se vrátilo 54 ks vyplněných dotazníků.

3.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření mělo dvě části. V první části bylo respondentům položeno dvacet konkrétních dotazů z oblastí jejich každodenní práce, ke kterým se vyjadřovali ve škále ANO – SPÍŠE ANO – NEVÍM – SPÍŠE NE – NE.

Druhá část dotazníku měla 10 bodů, z nichž měli respondenti zaškrtnutím vybrat tři podle nich nejdůležitější faktory.

Z celkem cca 120 makléřů a manažerů v síti REALSPEK, a.s. v České republice přišlo 55 vyplněných dotazníků, což představuje 45 %. Toto procentuální zastoupení může být k relevantnosti interpretovaných výsledků považováno za dostačující. Jeden dotazník byl pro neobjektivitu z výzkumu vyřazen, neboť měl všechny dotazy zodpovězeny stejně, a to v poloze NEVÍM, takže bylo pracováno s padesáti čtyřmi dotazníky.

V těchto 54 dotaznících se ještě vyskytlo celkem 11 chyb (nevyplněných políček), což vzhledem k celkovému počtu možností, kterých je 1080, je možno považovat za chybu statisticky insignifikantní, neboť se procentuálně pohybuje kolem čísla 1.

K doplnění je třeba dodat, že v zájmu urychlení komunikace a korespondence s makléři, pro zaslání vzoru dotazníku a pro návrat vyplněných dotazníků byla použita téměř výhradně firemní e-mailová elektronická pošta.

Dotazník byl zaslán v elektronické podobě ve formě tabulky v souboru MS Excel, vzor dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 1.

V této části práce budou u vybraných otázek první části dotazníku okomentovány výsledky šetření spolu s grafickým zpracováním výsledku.

Pak bude následovat příslušný graf a výsledky druhé části dotazníkového šetření.

Vyhodnocení otázky 1

Výsledek dotazování byl v této části uspokojivý pouze zdánlivě. Zdánlivě proto, protože teoreticky bylo předpokládáno, že odpovědi budou naprosto jednotné, a že všichni respondenti odpoví pouze Ano, což se ale nepotvrdilo.

Graf 3.1 Vyhodnocení otázky 1



Zdroj: vlastní zpracování

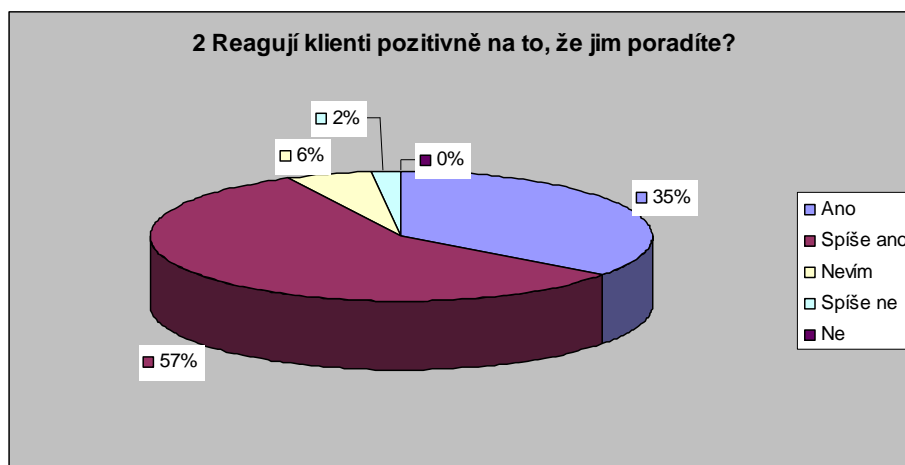
Oproti původnímu předpokladu 15 % respondentů odpovědělo „Spíše ano“, což je námětem k zamyšlení.

Software je možné nainstalovat, výrobní prostředky je možné zakoupit, teorii je možné se naučit, ale umět poradit jiným je umění, které se jen tak naučit nedá. Poradce musí mít v sobě silně vyvinutou schopnost empatie, pomocí které se dokáže do klienta vcítit a pak mu poradit přesně tak, jak potřebuje a jak adekvátně vyžaduje jeho konkrétní situace.

Vyhodnocení otázky 2

Na otázku, zda klienti reagují kladně, jestliže jim poradce – makléř poradí, odpovědělo Ano pouze 35 % respondentů a 57% odpovědělo Spíše ano.

Graf 3.2 Vyhodnocení otázky 2

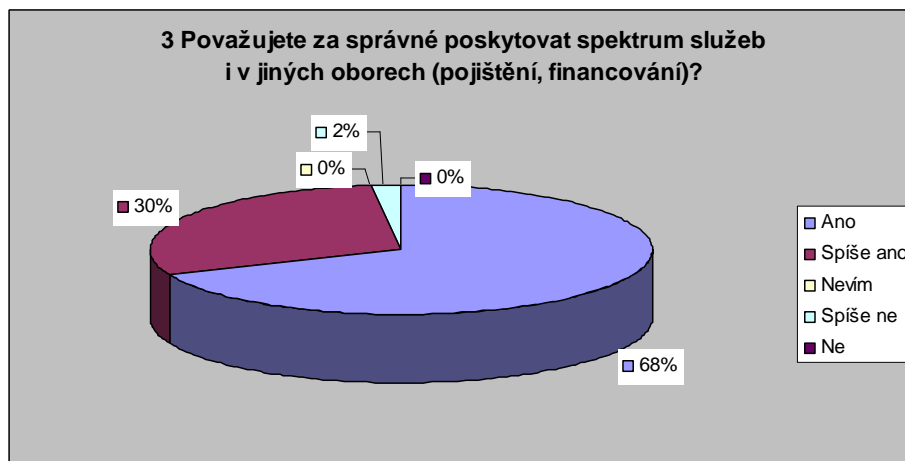


Zdroj: vlastní zpracování

Dá se říci, že vyloženě negativní reakce ze strany klientů v této sféře nejsou, neboť záporná odpověď Ne nebyla zaznamenána vůbec a jen 6% respondentů uvedlo jako odpověď Spíše ne.

Vyhodnocení otázky 3

Graf 3.3 Vyhodnocení otázky 3



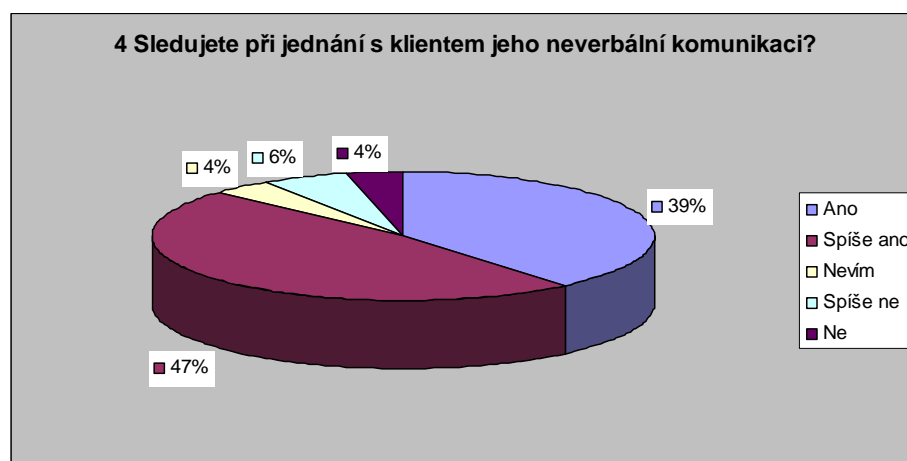
Zdroj: vlastní zpracování

Zde opět převažují kladné odpovědi, kdy Ano odpovědělo 68 % respondentů a Spíše ano dalších 30 %. Široké spektrum služeb je faktor zvyšující konkurenceschopnost nejen jednotlivých makléřů – poradců, ale i celé společnosti podnikající v daných oborech. Tam, kde se jedná o nemovitosti, se téměř vždy jedná také o právních službách, o financování a následně také o pojištění. Toto spektrum služeb nabízí klientům vyřízení více záležitostí v jedné kanceláři.

Vyhodnocení otázky 4

Sledování neverbální komunikace klienta poradcem je jednou za základních možností, jak klientovi porozumět a pochopit jej. Odpovědi respondentů v této části dotazníku toto tvrzení dokazují, neboť 39 % odpovědělo Ano a 47 % Spíše ano.

Graf 3.4 Vyhodnocení otázky 4



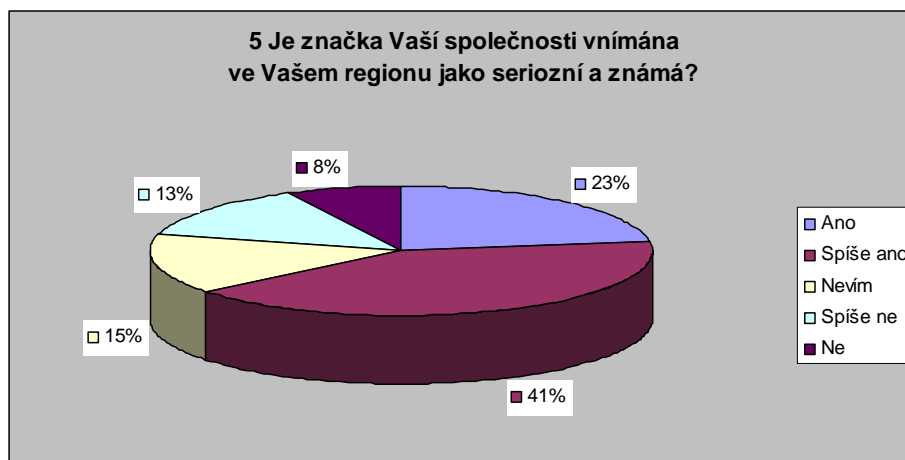
Zdroj: vlastní zpracování

Mnohé poradci prozradí již první pohled a kontakt s klientem. Nicméně Tegze [15] upozorňuje, že člověk, byť by byl sebezdatnějším psychologem, nemůže být schopen odhadnout člověka a jeho vlastnosti a postoje okamžitě. Pro dostatečnou analýzu je třeba čas. Každý člověk má přece několik podob a více kvalit osobnosti a proto není možné toto vše pochopit okamžitě.

Je proto třeba s klientem pracovat dlouhodobě a při komunikaci s ním zjistit, jakým způsobem mu nejlépe poradit, aby nabízenou službu s uspokojením přijal.

Vyhodnocení otázky 5

Graf 3.5 Vyhodnocení otázky 5

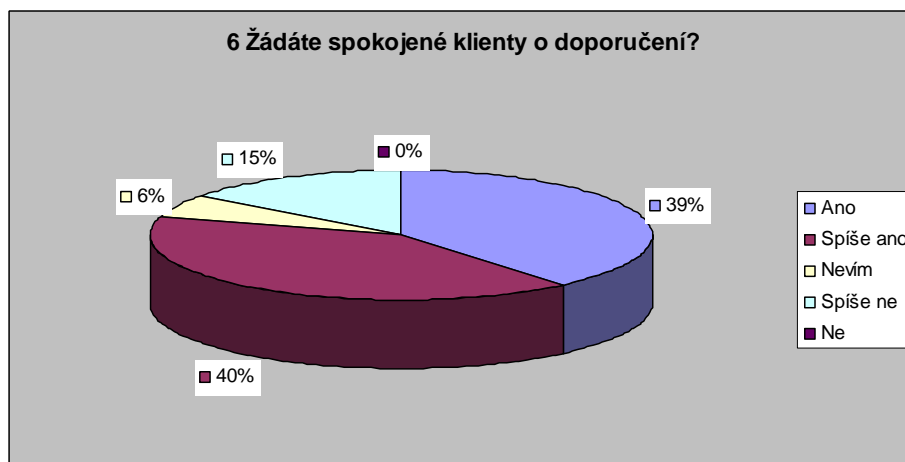


Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na otázku č. 5 jsou rozptýleny téměř rovnoměrně v celém možném spektru možností, což je způsobeno faktem, že pobočky společnosti jsou umístěny po celém území České republiky a z tohoto důvodu mají makléři s tímto tématem různé zkušenosti. Ti, kteří působí v oblasti blízké sídlu firmy, mají od klientů pravděpodobně kladnou zpětnou vazbu na rozdíl od oblastí, kam firma teprve v nedávné době expandovala.

Vyhodnocení otázky 6

Graf 3.6 Vyhodnocení otázky 6



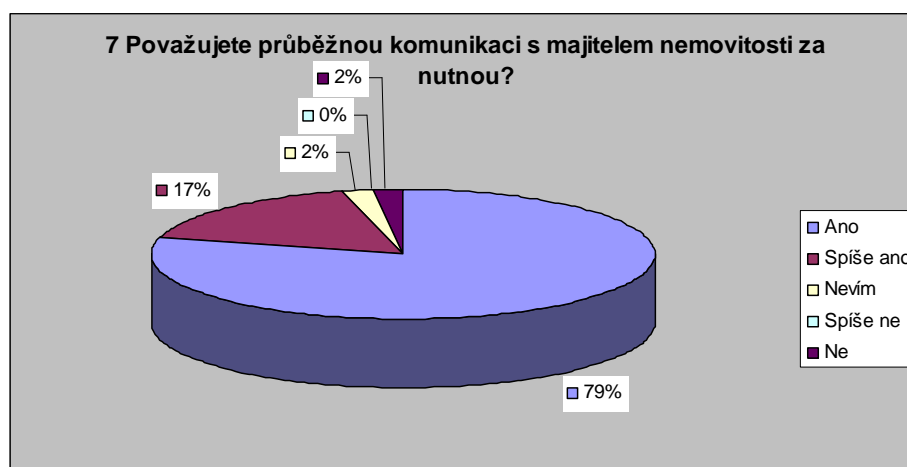
Zdroj: vlastní zpracování

Je již dávno dokázáno, že osobní doporučení je tou nejúčinnější formou reklamy a proto makléři tuto možnost využívají v 39 % Ano a 40 % Spíše ano.

Vyhodnocení otázky 7

Průběžná komunikace s klienty je pro poradce nejen nutná, ale naprosto nezbytná. Buduje vztah mezi makléřem a klientem, který je velmi důležitý pro nastartování vzájemné důvěry a tím zdárného průběhu obchodu.

Graf 3.7 Vyhodnocení otázky 7



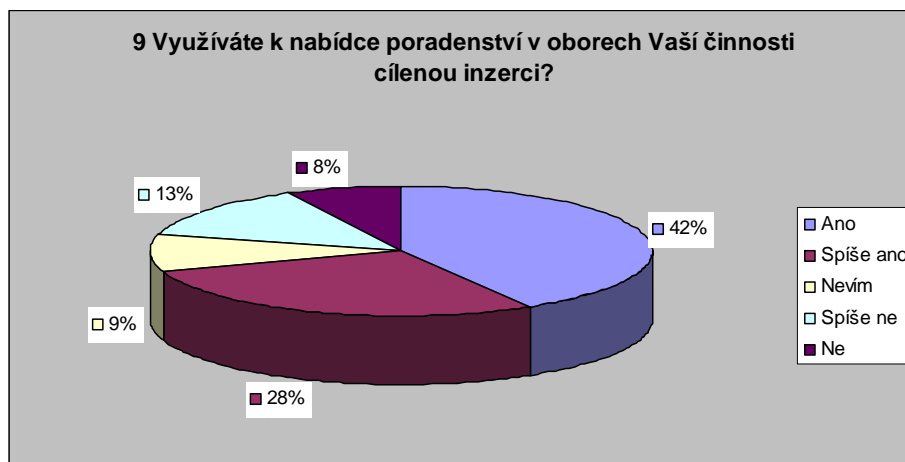
Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď Ne se sice u této otázky objevila jen u dvou procent respondentů ale je těžké hodnotit důvody, které zmíněné makléře k negativním odpovědím vedly. Je velmi pravděpodobné, že se jedná pouze o nové nezkušené jednotlivce. Negativní odpověď by se však neměla objevit u žádného seriózního makléře - poradce.

Vyhodnocení otázky 9

Cílená inzerce, ať už na internetových realitních portálech nebo v tisku, je významným prvkem ovlivňujícím průběžné obchodní výsledky jednotlivých makléřů a tím celé firmy. Aby mohli klienti poradenských služeb pracovníků firmy využít, musejí o nich samozřejmě napřed vědět. Je proto třeba vhodnými způsoby a formou informovat širší veřejnost o možnostech, které firma je schopna prostřednictvím svých lidí poskytnout.

Graf 3.8 Vyhodnocení otázky 9

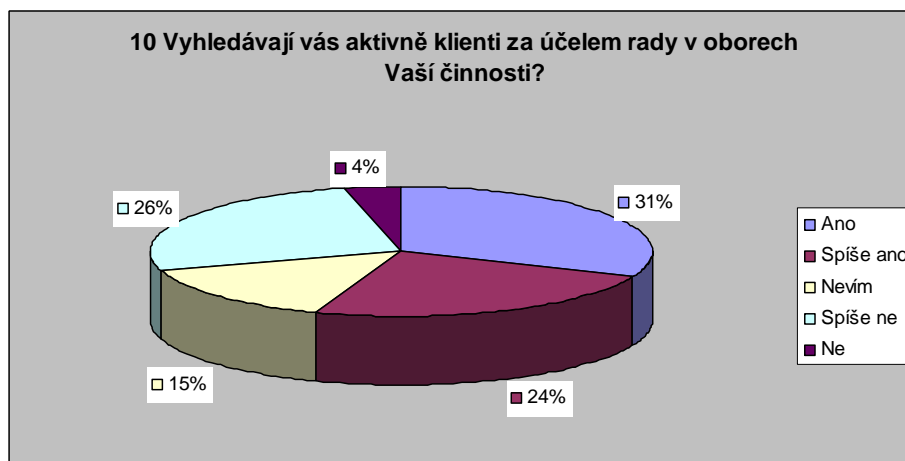


Zdroj: vlastní zpracování

Zarážejícím faktem zůstává nejen to, že 8 % respondentů odpovědělo Ne a 13% Spíše ne, ale hlavně to, že 9 % dotázaných ani neví, zda inzerci používá či nikoli.

Vyhodnocení otázky 10

Graf 3.9 Vyhodnocení otázky 10

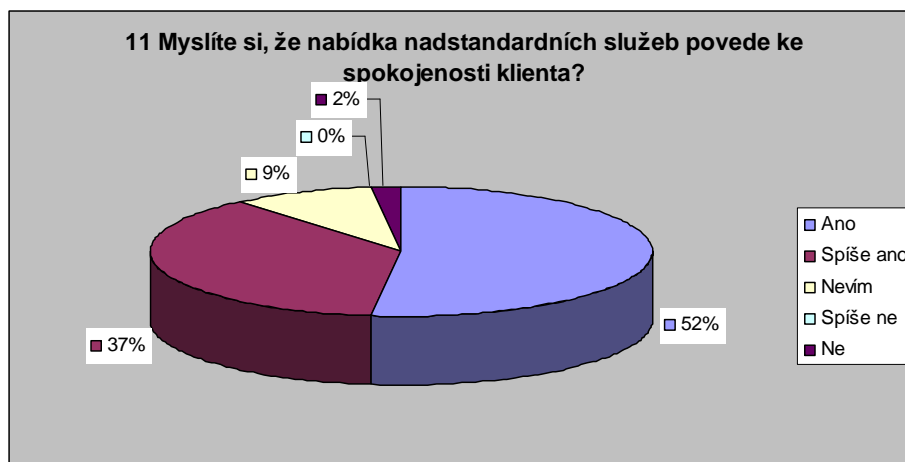


Zdroj: vlastní zpracování

31 % respondentů sice odpovědělo Ano a dalších 24 % Spíše ano, ale zajímavá je skupina těch, které klienti aktivně nevyhledávají. Čili 4 % odpovídajících Ne a následně 26 % Spíše ne, neboť se pravděpodobně bude jednat o firemní pracovníky horších kvalit a pracovních výsledků, kteří nedostávají žádná doporučení od spokojených klientů.

Vyhodnocení otázky 11

Graf 3.10 Vyhodnocení otázky 11



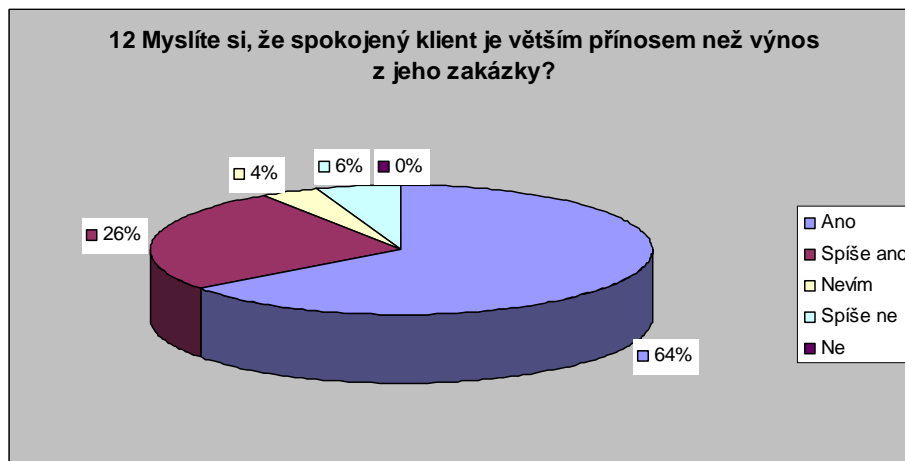
Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku nabídky nadstandardních služeb odpověděli respondenti v 52 % Ano a v 37 % Spíše ano. Samotná nabídka však není samospasitelná, protože mezi tím, co se nabízí a mezi tím, co se v praxi realizuje, obvykle bývá někdy i podstatný rozdíl.

Vyhodnocení otázky 12

Na dvanáctou otázku dotazníku odpovědělo 64 % respondentů Ano a dalších 26 % Spíše ano, což jednoznačně vyjadřuje markantní jednotu v názoru na dané téma.

Graf 3.11 Vyhodnocení otázky 12



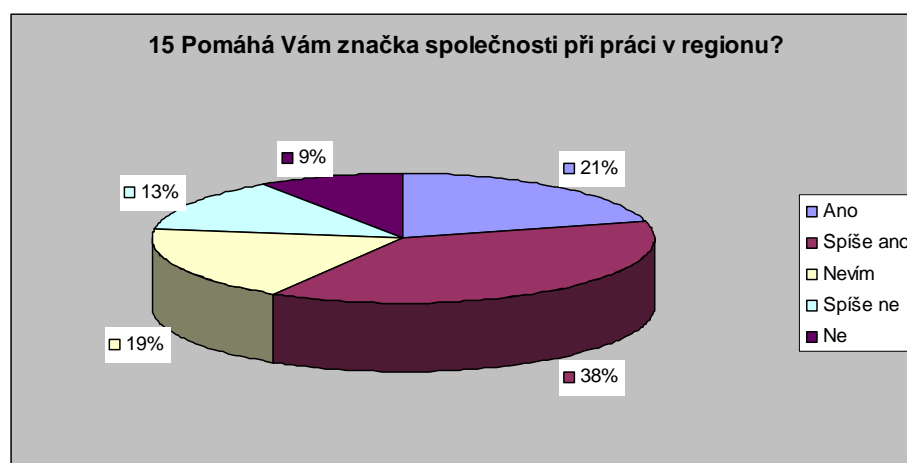
Zdroj: vlastní zpracování

Výnos ze zakázky je jistě také důležitý, jedná se přece o zisk a tím přežití firmy v konkurenčním boji, nicméně jedná se pouze o krátkodobý úspěch. Je nutné se zaměřit na celkovou spokojenost klienta při, i po dokončení obchodního případu. Při pominutí skupiny 4 % odpovídajících, kteří odpověděli, že neví, je jistě zajímavá odpověď Spíše ne v 6 % případů. Tito pracovníci zřejmě pracovně žijí jen přítomnosti a neuvažují v budoucích dlouhodobějších časových horizontech.

Vyhodnocení otázky 15

Sečteme-li odpovědi Ano a Spíše ano, bude mít celkem 59 % kladných odpovědí, nicméně záporných ve formě Ne je 9 % a Spíše ne dalších 13 %.

Graf 3.12 Vyhodnocení otázky 15



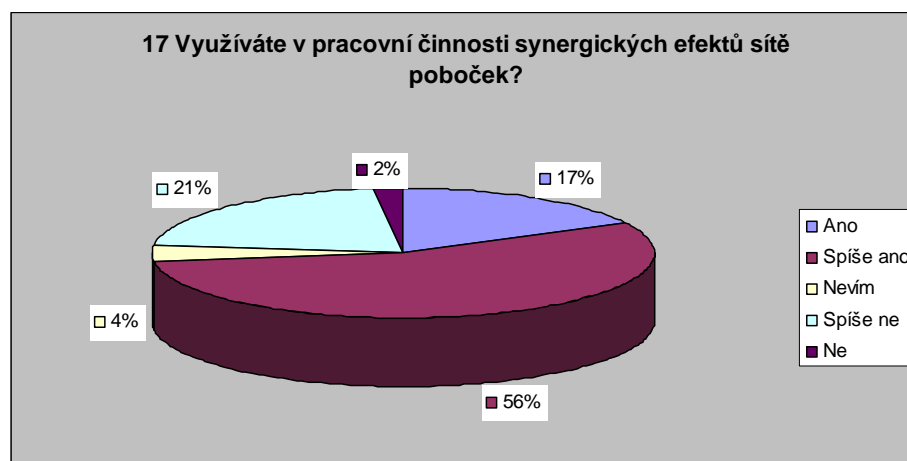
Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto rozptylu tedy vyplývá, že více než pětina respondentů značka firmy v práci nepomáhá. Tento trend se dá podobně jako u otázky č.5 vysvětlit tím, že v různých místech republiky je firma známa v odlišné míře.

Vyhodnocení otázky 17

V odpovědích na otázku č. 17 jsou respondenti poněkud nejednotní, neboť Ano sice odpovědělo 17 % tázaných a celých 56 %, tedy více než polovina, odpověděla Spíše ano. Ale k tomuto výčtu dále ještě patří 4 % odpovídajících, kteří neví a celých 21 % respondentů, kteří odpověděli Spíše ne. Zbývající 2 % negativních odpovědí jsou

Graf 3.13 Vyhodnocení otázky 17



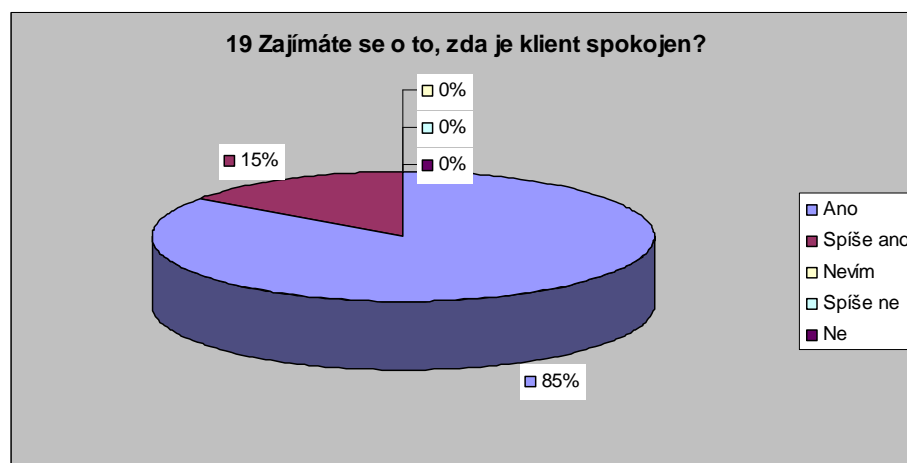
Zdroj: vlastní zpracování

zanedbatelná, nicméně ze škály odpovědí se dá vydedukovat, že synergický efekt poboček není v žádném případě ve firmě plně využit.

Vyhodnocení otázky 19

Otázka č. 19 byla jedna ze dvou, kde tázaní odpověděli pouze kladně – počítáme-li za kladnou odpověď 'Spíše ano'. Negativní odpověď na předposlední otázku

Graf 3.14 Vyhodnocení otázky 19



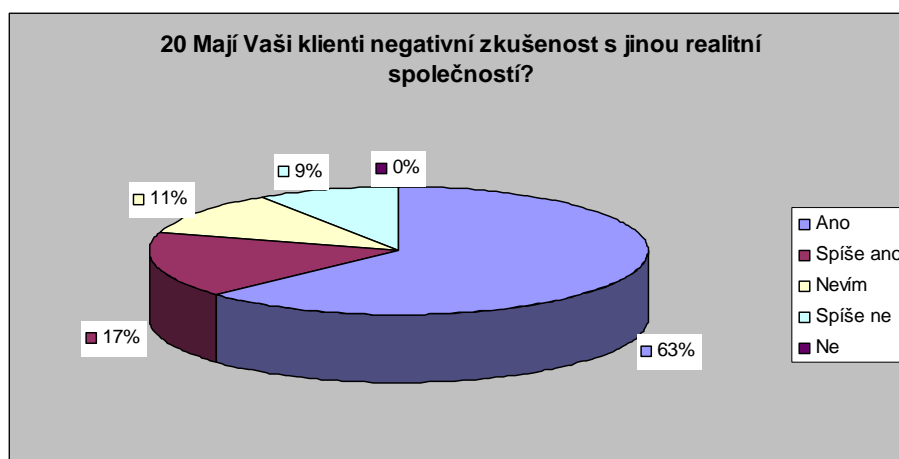
Zdroj: vlastní zpracování

se neobjevila v žádném dotazníku, což v této věci vypovídá o velmi pozitivním postoji makléřů.

Vyhodnocení otázky 20

Negativní zkušenost klientů s jinou realitní zprostředkovatelskou společností uvádějí respondenti v 63 % v odpovědi Ano a v dalších 17% Spíše ano. To je celkem 80 % negativních odpovědí, což je pro realitní trh v České republice číslo přinejmenším zarážející.

Graf 3.15 Vyhodnocení otázky 20



Zdroj: vlastní zpracování

Příčiny lze patrně nalézt v nekvalitní práci některých realitních kanceláři, jejich obecně známé nesolidnosti a patrně také v nedostatečné legislativě, kterou se jako jednou z možností, jak situaci na českém trhu realit zlepšit, bude tato práce zabývat v kapitole 4. Syntéza, návrhy a doporučení.

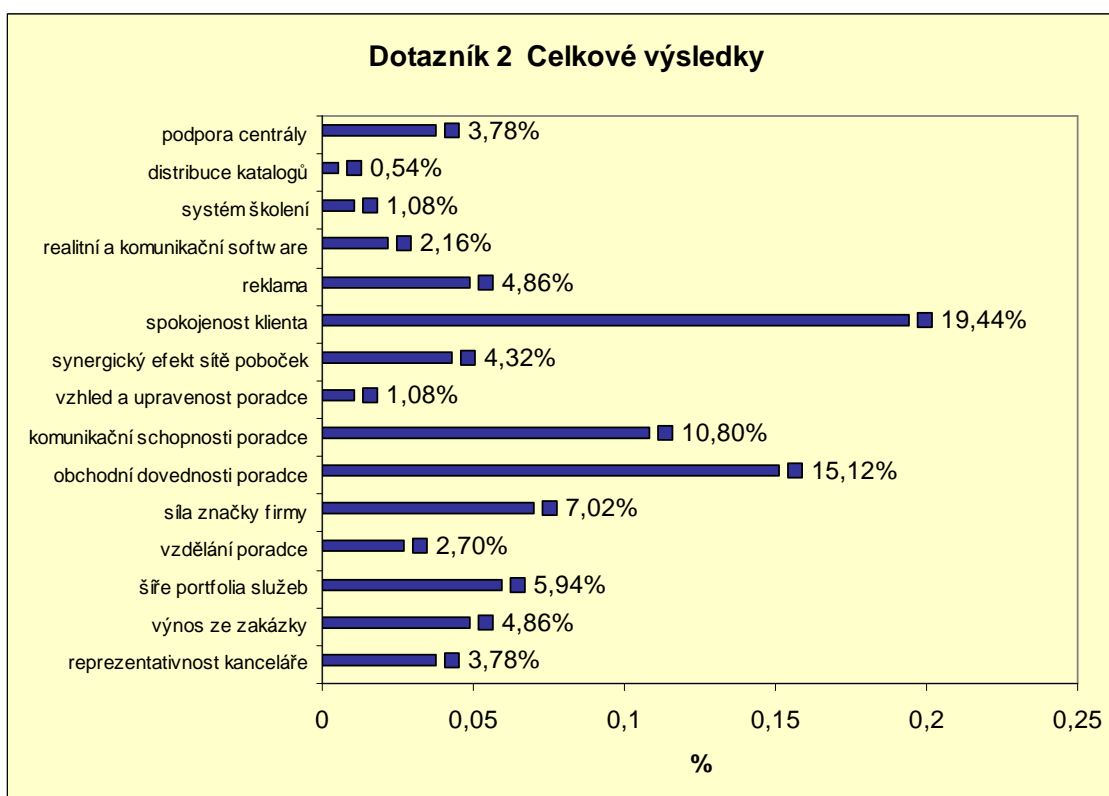
Vyhodnocení dotazníku 2

Ve druhé části dotazníku bylo respondentům předloženo celkem patnáct parametrů ovlivňujících bezprostředně jejich každodenní práci. Z těchto nabídnutých možností měli vybrat podle jejich názoru pro práci poradce tři nejdůležitější.

Ze seznamu faktorů vybralo 19,44 % respondentů faktor *Spokojenost klienta*, dále 15,12 % vybralo *Obchodní dovednosti poradce*, a na pomyslné třetí příčce důležitosti se ocitly s 10,8 % *Komunikační schopnosti poradce*.

Přehled výsledků je umístěn v grafu č. 3.16 Celkové výsledky dotazníku 2.

Graf 3.16 Celkové výsledky dotazníku 2



Zdroj: vlastní zpracování

Nejhorší výsledky byly zaznamenány u *Distribuce katalogů* s 0,54 % odpovědí a dále se stejnou hodnotou 1,08 % skončily faktory *Systém školení* a *Vzhled a upravenost poradce*.

3.3 Vyhodnocení externího prostředí

Pro vyhodnocení externího prostředí firmy může být použito několik metod, v tomto případě bude externí prostředí dále popsáno pomocí analýzy PEST v kapitole 3.4. Nicméně následně určené faktory je třeba doplnit o firemní konkurenty. Těmi jsou především dvě mezinárodní realitní sítě RE/MAX a CENTURY 21.

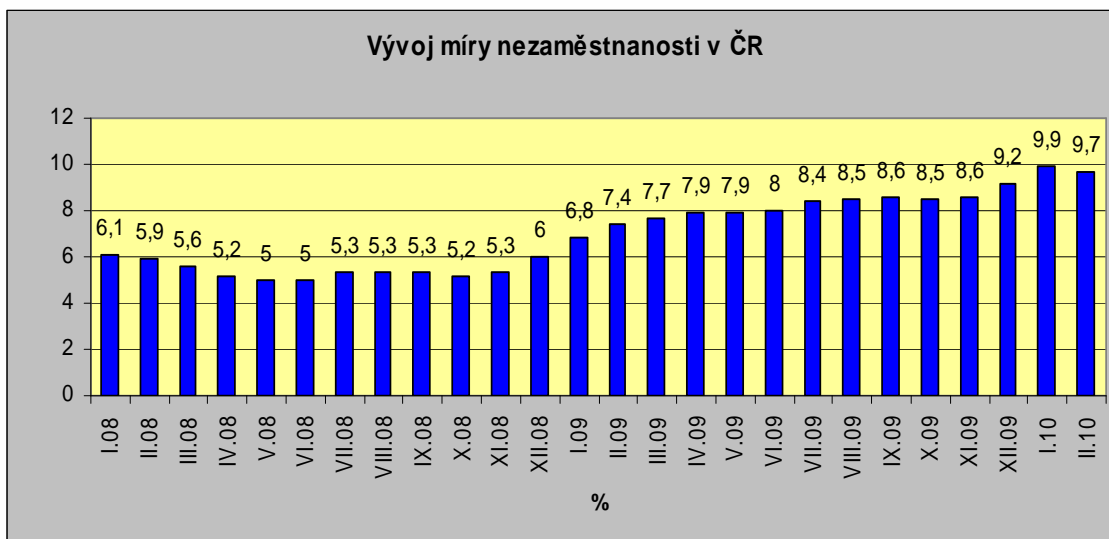
Dále je třeba počítat s domácími realitními společnostmi, které působí jako jmenované mezinárodní po celém území ČR nebo jen místně. Lze tedy jmenovat RK Sting, působící především na Moravě a v Praze, dále pak M&M Holding, NEXT Reality expandující v současné době z oblasti kolem Prahy na Moravu, RK GAUTE, obchodující především v oblasti Brna a v neposlední řadě také RK GAVLAS, která se soustřeďuje na Ostravsko.

3.4 Analýza PEST

Politické faktory

- Legislativa - v tomto směru je poměrně nedostačující, neboť pro vykonávání zprostředkování realitních obchodů je třeba disponovat pouze Živnostenským listem Realitní činnost nebo alespoň živnostenským oprávněním Zprostředkování obchodu a služeb, což je obojí živnost [20] tzv. volná a dle stávající zákonné úpravy má potenciální živnostník pouze ohlašovací povinnost.
- Pracovní právo - v případě makléřů firmy nehraje žádnou roli, neboť všichni pracovníci vyjma ředitelů a administrativních pracovníků nejsou klasickými zaměstnanci dle Zákoníku práce, ale jsou to živnostníci spolupracující se společnostmi na základě Dohody o spolupráci
- Daňová politika – každý spolupracující makléř si jako každý jiný podnikatel vede své vlastní účetnictví, hradí samostatně zdravotní a sociální pojištění a po odevzdání daňového přiznání platí daň z příjmu.

Graf 3.17 Vývoj míry nezaměstnanosti



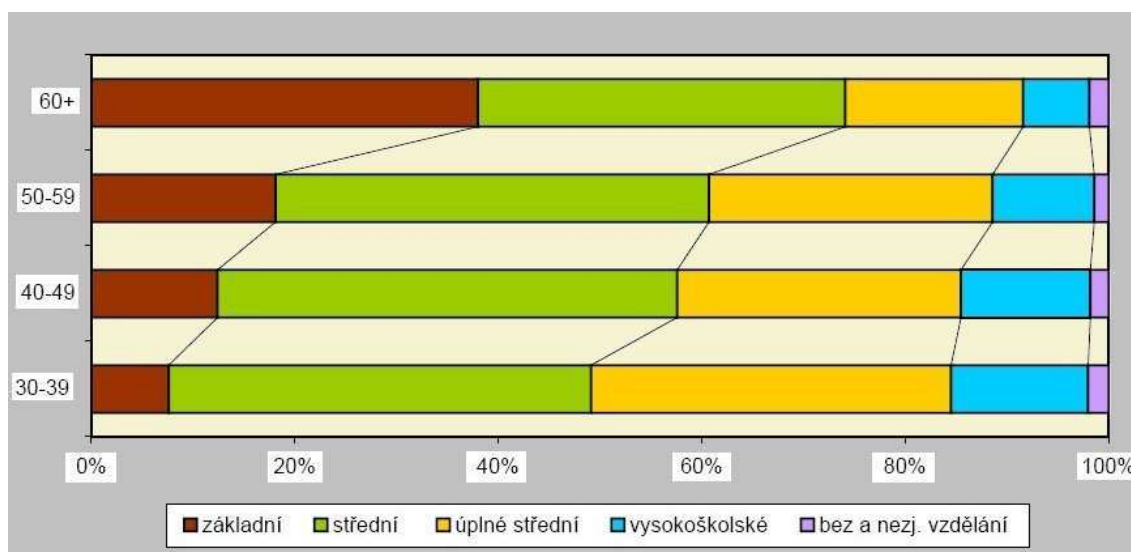
Zdroj: Vlastní zpracování dle www.kurzy.cz [26]

Ekonomické faktory

- Inflace - Míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců. Inflace v roce 2008 činila 6,3 % a v roce 2009 1 %. [25]

- Nezaměstnanost – průměrná nezaměstnanost v jednotlivých měsících v období 1/2008 až 2/2010 lze vysledovat z grafu 3.17. Na začátku roku 2010 můžeme pozorovat nárůst nezaměstnanosti k hranici 10 %.
- Cena energie – realitní makléři v oblasti cen energií zajímá především cena PHM a ceny služeb komunikačních prostředků, což jsou telefony a internetová připojení.

Graf 3.18 Vzdělání obyvatel podle věkových skupin k 1. 3. 2001



Zdroj: Vlastní zpracování dle www.czso.cz [27]

Sociální faktory:

- Postoje k práci a volnému času – práce má pro každého obyvatele různý význam. Pro někoho je práce jen nutným zlem a prostředkem k obživě. Takovíto pracovníci pracují jen do té míry, do jaké musejí.
Pro jiného je práce prostředkem k seberealizaci. Tito pracující jsou samostatnější a na trhu práce průbojnější. Patří mezi lidi obecně vzdělanější a především mezi odbornou část obyvatel a mají také mnohem lepší možnosti a vyhlídky na trhu práce. [28]
- Úroveň vzdělání – lze vysledovat z grafu 3.18 Vzdělání obyvatel podle věkových skupin k 1. 3. 2001. V tomto roce bylo provedeno v republice poslední sčítání lidu, na základě kterého byly vyhodnoceny i výsledky ohledně úrovně vzdělání osob nad 30 let.

Technologické faktory

- Obecná technologická úroveň – úroveň technologií je v české republice poměrně vysoká, jde však o čistě relativní pojem, záleží, s čím danou technologii srovnáváme.
- Rychlost technologického přenosu – dnes firmy v ČR zcela běžně v hojné míře používají výpočetní, telekomunikační, audiovizuální a multimediální techniku. V realitní kanceláři je podstatná dostatečná rychlost internetového připojení pro řádné a pružné zadávání zakázek do systému a jejich následné vyexportování na realitní inzertní servery.

3.5 Analýza SWOT

V této části práce budou postupně představeny silné a slabé stránky, a následně také příležitosti a hrozby společnosti REALSPEK, a.s., jako výchozí základna pro následnou analýzu potenciálů firmy metodou GM-TREND.

Silné stránky

- komplexní řešení zakázky
- inzertní síla firmy
- vysoká kvalita
- zkušenosti vybraných pracovníků
- okamžitá zpětná vazba na kvalitu odvedené služby

Slabé stránky

- vyšší cena – daň za kvalitu
- vyšší náklady oproti konkurenci
- občasné přetížení pracovníků
- nezkušenost v některých segmentech práce
- systém odměňování

Příležitosti

- flexibilita pracovníků
- zvyšování kvalifikace pracovníků

- využití sítě poboček na území ČR
- využití poradenství v oboru

Ohrožení

- rozvíjející se zahraniční konkurence v daném oboru
- negativní zkušenosti klientů s jinými realitními firmami
- klesající poptávka po službách v daném oboru
- nesolventnost klientů

Shrnutí výsledků SWOT analýzy

Důležitým faktorem je, že zdánlivě silná stránka může zároveň vyvolat řadu dalších problémů, které jsou skryty pod povrchem a na první pohled nejsou zcela patrné. Například vyšší kvalita provedené služby evokuje vyšší cenu, kterou klienti v mnoha případech nejsou ochotni akceptovat.

Dalším parametrem, který nelze pominout, a který je pozorovatelný, je v době ekonomické globální krize výrazné snížení poptávky nejen po nové rezidenční výstavbě, ale i po službách realitních zprostředkovatelů obecně.

Mají-li pracovníci firmy pracovat ve více oborech současně, čímž jsou myšleny oblasti realit, financí a i pojištění, v některých oblastech jsou pak méně zkušení, což opět nahrává konkurenci.

Velkou příležitostí je jistě reálně možné využití synergického efektu sítě poboček na území republiky a také neustálé zvyšování kvalifikace makléřů, které vede následně k ještě vyšší kvalitě odvedené služby, mimo jiné také pomocí poradenství v daném oboru, a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti.

Poměrně podstatnou realitou zůstává ohrožení ve formě rozvíjející se zahraniční konkurence v daném oboru, jak je popsáno již v 3.3 Tyto nadnárodní korporace mají obrovský kapitál, umožňující masivní reklamní kampaně v masmédiích, což si domácí firmy dovolit nemohou. Samozřejmě také „ukousnou“ velký kus pomyslného koláče předmětného segmentu trhu s nemovitostmi.

Z analýzy celkově vyplývá, že slabé a silné stránky jsou sice poměrně vyrovnané, nicméně existují oblasti, ve kterých je potenciál ke zlepšení.

3.6 Analýza potenciálů metodou GM - TREND

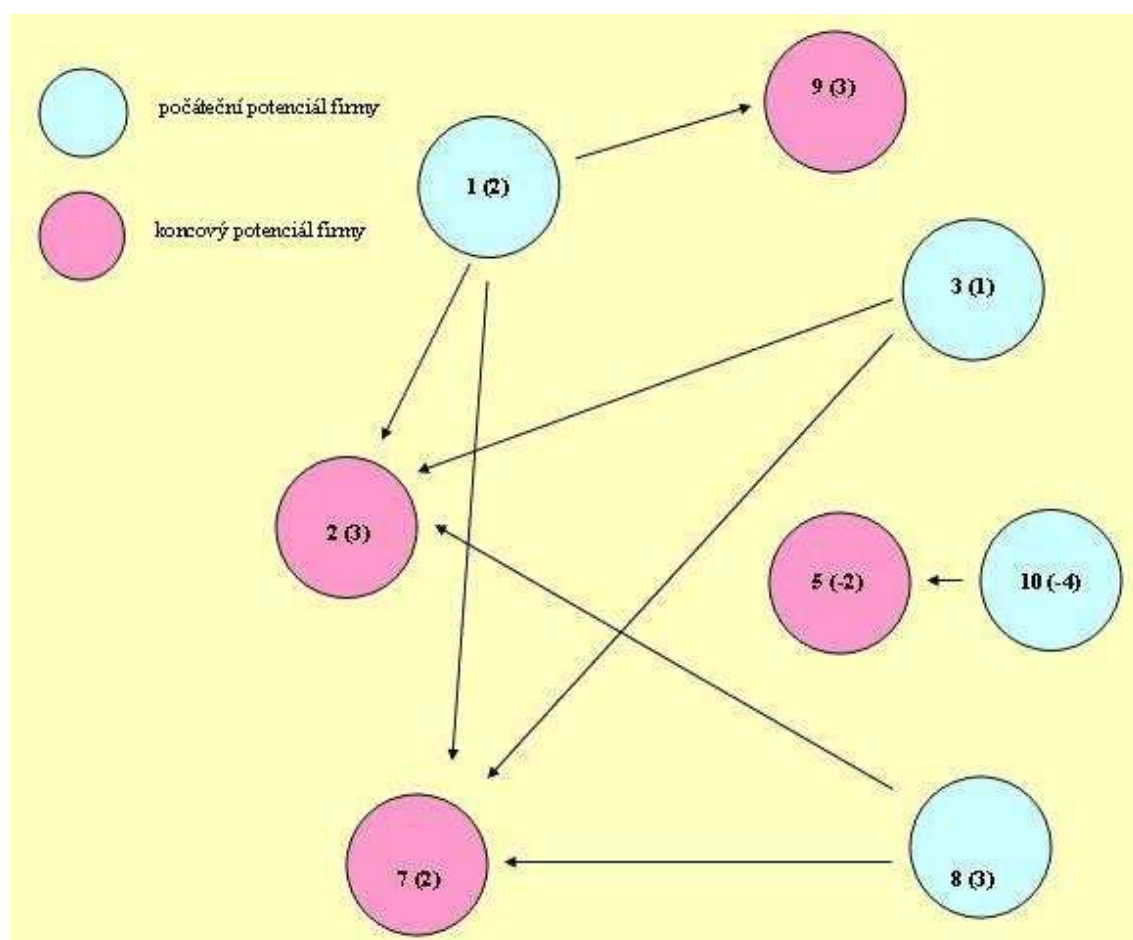
Zpracovávané údaje byly získány a z firemních internetových stránek a částečně z interních dat společnosti. K diagnostikování potenciálů firmy posloužily získané údaje z let 2008 a 2009.

Vzhledem k nedostatečné dostupnosti interních dat z oblasti finanční a účetní, byla analýza potenciálů zpracována na základě SWOT analýzy.

Byla provedena charakteristika hlavních, základních (produktivních a neproduktivních), a ostatních (dílčích) funkcí firmy (pracovních činností) pro roky 2008, 2009 a výhledově 2010. K jednotlivým funkcím společnosti (pracovních činností) byly přiřazeny potenciály a jednotlivé funkce byly rozděleny na vnější a vnitřní.

Potenciály byly bodově ohodnoceny a provedeny součty relativních a absolutních hodnot potenciálů pro jednotlivé roky.

Graf 3.19 Síťový diagram společnosti REALSPEK, a.s. pro rok 2010



Zdroj: vlastní zpracování

Dále byly vybrány tři stěžejní potenciály ze silných stránek, tři ze slabých stránek, tři potenciály z příležitostí a tři z hrozeb. Pomocí tohoto postupu vznikl soubor dvanácti stěžejních potenciálů, z nichž byly vytvořeny incidenční matice pro jednotlivé roky.

Po dekomponování údajů z incidenčních matic byly sestrojeny síťové diagramy za účelem určení počátečních, uzlových a koncových potenciálů, a za účelem určení kritické rozvojové a obranné linie potenciálů. Počáteční a koncové potenciály byly barevně označeny, uzlové potenciály nebyly v diagramu zjištěny, a ani rozvojová ani obranná linie potenciálu nebyla grafem určena.

Na základě informací z výše jmenovaných kroků a předchozích analýz byla do struktury činností pro výhledový rok 2010 přidána oblast poradenství, kterou může firma využít jako jednu ze svých velkých konkurenčních výhod na základě dlouholetých zkušeností pracovníků v daném oboru. Veškeré grafické materiály jsou k nahlédnutí v přílohách 3 – 17

3.7 Zhodnocení provedených analýz

Pro dosažení cílů diplomové práce byly použity čtyři metody analýz. Pomocí analýzy SWOT, analýzy PEST, dotazníkového šetření a analýzy potenciálů metodou GM –TREND bylo zjištěno, a všechny použité metody prokázaly, že ve společnosti REALSPEK, a.s. existuje mnoho potenciálu ke zlepšení úrovně kvality odvedených služeb.

Makléři i manažeři pracují na základě dohody o spolupráci na živnostenský list, takže je každý sám sobě podnikatelem. Firma platí pouze některá školení, ale všechny ostatní náklady si nese každý pracovník sám. Spolupracovníci jsou odměňováni provizně, takže je v zájmu každého jednotlivce, aby svou práci odvedl naprosto bezchybně. Mimo provize jsou nastaveny tzv. kvartální odměny, které motivují pracovníky k vyšším výkonům, nicméně v mnoha případech jsou nedosažitelné.

Za naplňování politiky jakosti odpovídá vedení společnosti v součinnosti se všemi spolupracovníky. Vedení společnosti REALSPEK, a.s. se sice ztotožňuje s principy neustálého zdokonalování řízení všech procesů ovlivňujících jakost a zavazuje se k plnění požadavků mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2001 v rámci celé společnosti, ale v mnoha případech zůstává tento závazek pouze přáním, které je třeba ještě naplnit.

V ekonomice a hlavně v podnikání více než jinde platí Kiernanovo heslo: „Inovuj, nebo nepřežiješ“! [6] I pro firmu REALSPEK, a.s. platí, že je třeba hledat nové cesty, nové přístupy, nová zlepšení. Jiná možnost není. Riziko je samozřejmě všudypřítomné, je však třeba je eliminovat nebo alespoň snížit na únosnou míru souborem navrhovaných opatření.

Pro malou či střední firmu je samozřejmě velmi důležité, aby prosperovala, a proto musí být především konkurenceschopná, čehož se dá dosáhnout mimo jiné i vložením a zdůrazněním poradenství jakožto standardní složky denní práce makléřů firmy. Velmi důležitými prvky pro konkurenceschopnost firmy [12] je pak především cena služby a jejich náklady. Středem strategie však musí být klient. Firma musí pomocí svých makléřů dopředu odhadovat potřeby klienta a vyhovět jim.

Zde platí více než dvojnásob - spokojený zákazník je ta nejlepší investice do budoucích obchodů, protože jsou-li klienti spokojeni – vrací se a doporučují naši práci i jiným. A doporučení je tou nejlepší formou reklamy.

4 SYNTÉZA, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem diplomové práce bylo nalézt efektivní řešení v oblasti uspokojování potřeb zákazníků v oblasti realitních a souvisejících doplňkových služeb. Při rozhodování je důležité přihlédnout k jednotlivým aspektům a zvážit, zda dané rozhodnutí bude to správné, a bude tím správným přínosem pro společnost.

Na webových stránkách společnosti se uvádí [29], že REALSPEK, a.s. je silnou, stabilní a finančně zdravá společností působící v oblasti obchodu s realitami. Má ve svých službách vyškolené realitní a finanční makléře. Dá se konstatovat, že zná potřeby současného realitního trhu a je schopna reagovat na nové trendy s minimální časovou prodlevou.

Pomocí sítě dceřiných společností, poboček firmy a obchodních zastoupení pokrývá svou působností téměř celé území České republiky.

4.1. Verifikace hypotéz

V této části diplomové práce budou potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy definované v kapitole 2.4.5 *Formulace hypotéz* na základě výsledků dotazníkového šetření. Následně pak dle vyhodnocení budou navržena doporučení vhodná k vyřešení a úpravám situace.

Hypotéza 1

75 % makléřů a manažerů poboček v síti REALSPEK, a.s. pokládá za důležitý faktor být především zkušenými a fundovanými realitními poradci, kteří v oblasti své činnosti vždy rádi poskytnou klientům profesionální radu. Na základě dotazníkového šetření v jeho první části bylo zjištěno, že hypotéza č. 1 **byla potvrzena.**

O názoru na uvedené téma vypovídá 100 % kladných odpovědí při vyhodnocení otázky 1. Všichni makléři společnosti v dotazníkovém šetření odpověděli, že se snaží poskytnou při spolupráci s klienty profesionální radu.

Hypotéza 2

75 % makléřů a manažerů poboček v síti REALSPEK, a.s. upřednostňuje spokojenost klienta nad výnosem z jeho realizované zakázky. Na základě

dotazníkového šetření v jeho první části bylo zjištěno, že hypotéza 2 výzkumem **byla potvrzena**.

90 % kladných odpovědí při vyhodnocení otázky 12 napovídá, že téměř všichni makléři se snaží v maximální možné míře uspokojit konkrétní potřeby klienta v oblasti bydlení či prostor pro podnikání.

Hypotéza 3

75 % makléřů a manažerů poboček v síti REALSPEK, a.s. upřednostňují svůj upravený vzhled a reprezentativnost kanceláře nad svými komunikačními schopnostmi a profesionálními dovednostmi. Hypotéza č. 3 výzkumem v jeho druhé části **potvrzena nebyla**.

Kategorie *upravenost poradce* skončila společně s kategorií *podpora centrály* na deváté a desáté pozici z patnácti zkoumaných faktorů (viz Graf 3.16).

Na základě dotazníkového šetření v jeho první i druhé části bylo zjištěno, makléři splňují požadavky na profesionálního poradce jen částečně, a proto budou v dalších subkapitolách následovat návrhy ke zlepšení nejen ve vztahu k profesionalitě poradců, ale i k celkovému zlepšení situace na realitním trhu formou legislativních změn.

4.2 Návrhy řešení ke zvýšení spokojenosti klientů

Posláním společnosti je právní a finanční jistota a ochrana pro klienta, což se uvádí i na webových stránkách firmy [29]. Péče o něj a kvalita poskytovaných služeb je základním parametrem, kterým se má řídit při práci. Poměrně významná pozice na trhu s rezidenčními i komerčními nemovitostmi firmu nutí k nastavení základních standardů jakosti při zprostředkování prodeje a při poskytnutí kompletního právního i finančního servisu podle Etického kodexu realitního makléře.

Při sestavování a uzavírání kupních, nájemních či svěrečných smluv poskytuje společnost zákazníkům služby externí nasmlouvané renomované advokátní kanceláře, čímž je pro klienta zdarma zajištěn bezchybný právní servis se zárukou. pro obě smluvní strany transakce.

Role realitního makléře je však při zprostředkování obchodních a finančních podmínek nezastupitelná, a měla by být umožněna pouze za předpokladu jejich vysoké profesionality.

Kubr [7] označuje dva kritické rozměry změny - technický rozměr, který se týká technické podstaty problému, před kterým stojí klient, a také lidský rozměr, který se týká přístupu poradce a vztahu mezi klientem a poradcem, vzájemné důvěry apod. Vzájemná důvěra mezi klientem a poradcem je pro zdárný průběh obchodu nutná. Poradce nesmí klientům nikdy lhát a stále musí být na paměti, že důvěra je věc velmi křehká – dlouhou dobu se buduje, ale ztratit se dá za několik sekund.

Poradce proto musí mít k dispozici velkou schopnost empatie, o které tvrdí Carnegie [3], že tajemství úspěchu spočívá ve schopnosti postavit se na místo druhého a vidět vše nejen svýma, ale i jeho očima. Poradce také mimo empatie musí disponovat dostatečnou zásobou relevantních odborných informací. Čili musí být ochoten nejen absolvovat sérii školení, ale také se sám v oboru neustále vzdělávat a zvyšovat teoreticky i praxí svou odbornost. Svou úlohu by jistě splnilo, kdyby pracovníci managementu společnosti REALSPEK, a.s. iniciovali pomocí motivace a případně jiných stimulů zaměstnance k získání vyšší kvalifikace, než jakou mají. Prospělo by to všem zúčastněným stranám. Firmě, samotným pracovníkům, renomé realitní a poradenské činnosti zvláště, ale hlavně klientům.

Bělohlávek uvádí [2], že vzdělávání je nejefektivnější nástroj zkvalitnění lidských zdrojů a tím udržení a zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

Jak tvrdí také Footová a Hooková [5], jestliže pracovní síla firmy nedisponuje odbornostmi, které firma potřebuje, musí společnost vyvinout plány zdokonalení těchto odborností soustavným výcvikem, individuálním a týmovým rozvojem a výkonovým řízením.

4.3 Návrhy ke zvýšení motivace makléřů k užití poradenství

Ambicí společnosti by měla být snaha o to, aby se makléři stali dlouhodobými osobními, či dokonce rodinnými realitními poradci. Jde o dlouhodobý partnerský vztah, protože i společnost je budována s dlouhodobou perspektivou neustálého posilování vedoucí role na realitním trhu

Aby tohoto stavu mohlo být dosaženo, je třeba ujít ještě velký kus cesty. Protože, aby mohl být každý makléř kvalitním osobním poradcem v oblasti realit, a také v oborech příbuzných a s realitami souvisejících, musí mít nejen osobitý a empatický přístup ke klientům, výborné profesní znalosti, ale, a to je velmi podstatné, také praktické zkušenosti.

Ve společnosti by měl proto být nastartován a nastaven ne nahodilý, ale systematicky vedený systém školení formou školicích dnů v různých částech republiky, na které by dojížděli buď školitelé z firmy nebo lektori z bank, stavebních spořitelen, pojišťoven, advokátních kanceláří či z Asociace realitních kanceláří.

Také Veber a Srpová [16], dokazují, že je třeba se zbavit iluze, že k prodeji není třeba žádné kvalifikace, naopak – pokud chce mít firma obchodní úspěch, je třeba mít vysoce kvalifikované prodejce.

Mottem této práce by také mohlo být heslo: „Každý makléř osobním poradcem“. Zvláště v současné finanční krizi je více než nutné, aby každý makléř - poradce splňoval ty nejprísnejší kvalifikační a znalostní požadavky. Dnes již nestačí mít jakoukoli školu, ale je nezbytně nutné vzdělávat se neustále hlavně v oboru své činnosti a poradenství.

Na oficiálních webových stránkách společnosti [29] je uveden tento text:

„Společnost REALSPEK, a. s. podporuje vzdělávání makléřů také vysokoškolským studiem MBA se specifickým zaměřením na práci realitního makléře. Jde o společný prestižní vzdělávací projekt instituce Institut Supérieur Gestion (ISG) Paříž a Inženýrské, Marketingové a Podnikatelské služby Brno, dále jen (IMPS a.s.). Jedná se o dvousemestrální postgraduální program určený pro absolventy vysokoškolského studia. vhodný pro absolventy všech typů vysokých škol. Spojení s ISG Paříž je odrazem úsilí být významným partnerem ve vzdělávání na mezinárodní úrovni. Jednoletý studijní program je rozložen do osmi samostatných vzdělávacích tematických modulů: Nástroje řízení, Finance a účetnictví, Informační systémy, Marketing, Management, Právo, Nástroje podnikatelského prostředí, Realitní trh a management obchodu s nemovitostmi.“

Samotná možnost kvalifikace však není jedinou podmínkou kvalitní práce a poctivě odvedené služby klientům, i když je jistě přínosem. Aby makléři vědomostí a kvalit získaných studiem mohli vůbec využít, je třeba je k tomuto studiu napřed vhodně motivovat a jejich zájem podpořit.

Vhodnými pobídkami by mohly být například studijní volno nebo možnost služebního postupu či zvýšení provizní odměny při úspěšném ukončení studia, popřípadě i celá či alespoň částečná úhrada studijních nákladů celoživotního vzdělávání pracovníka ať už na úrovni vysokoškolského studia či studia MBA.

Čestnější [4] uvádí, že poradenská firma musí v pravidelných intervalech prokazovat znalosti personálu získané nejen všeobecným vzděláním kvalifikací, ale i získáním ekvivalentní kvalifikace, zkušenostmi z poradenské činnosti a speciálními zdokonalujícími výcviky.

4.4 Návrhy legislativních úprav

V poslední době přibývá stížností na nesolidní realitní kanceláře, na což upozorňuje i Asociace realitních kanceláří. [30]

Tento stav není dlouhodobě udržitelný a již dnes lze pozorovat neochotu obyvatel spolupracovat s jakoukoli realitní kancelář vůbec, což je dáno negativními reportážemi v masmédiích [Příloha č. 23] o výrazných nedostatcích realizovaných obchodů konkrétních realitních firem a v neposlední řadě vlastními negativními zkušenostmi klientů s lživými a podvodnými realitkami. Becková [1] definuje, že lhát znamená šikovně zneužít důvěru v upřímnost, což některé, především malé, společnosti bez skrupulí provádějí.

Řešením by jistě bylo podmínit práci realitního makléře nejen podpisem Etického kodexu, ale také zajištěním navrhovaných podmínek.

Navržené změny podmínek pro podnikání v realitní činnosti:

- Jako první podmínku je nutno uvést, že podnikatel v předmětné činnosti by měl povinně disponovat minimálně středoškolským vzděláním řádně ukončeným maturitní zkouškou.
- Jako druhá podmínka by mělo být získání odborné kvalifikace v předmětné oblasti podnikání, čili z oboru zprostředkování převodu vlastnictví nemovitostí – realitní činnosti. Tato kvalifikace by měla být stvrzena získáním certifikátu, který by vydávala buď Asociace realitních kanceláří [30] nebo i jiná instituce či školicí středisko, které by však mělo příslušnou akreditaci od Ministerstva obchodu a průmyslu, od Ministerstva pro místní rozvoj nebo od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy popřípadě od Ministerstva financí.
- Třetí podmínkou by měla být dnes již po dvacetiletých zkušenostech s tržním hospodářstvím naprosto nutná změna v Živnostenském zákoně [20], živnostenské podnikání „realitní činnost“ by mělo být živností ne volnou, ale živností vázanou, a to na splnění předchozích dvou podmínek navržených výše.

Systém odměňování a motivace pracovníků

Provize je odměna za odvedenou službu. Výše zprostředkovatelské provize obvykle osciluje v rozmezí 1 - 6 procent, což koresponduje se zásadami Asociace realitních kanceláří, ovšem záleží i na dalších okolnostech, jako je cena prodávané nemovitosti, výše vynaložených nákladů na inzerci nebo míra složitosti obchodního případu. Může být stanovena odměna v procentech z kupní ceny nebo pevnou částkou. Zprostředkovatel má povinnost k provizi účtovat DPH, která je v současné době 20 %. Ovšem tato provize v uvedené výši není celá odměnou makléře. Makléř může obdržet pouze část danou Provizním řádem společnosti ve výši 20 – 35 % z realizované celkové provize.

Nelson [11] uvádí v návodu jak odměňovat zaměstnance myšlenku, že efektivní práce má být odměňována soustavně. Když pracovník nedostane žádnou odměnu nebo je odměňován za stejný špičkový výkon nepravidelně, jeho výkon poklesne, neboť považuje vysoký výkon za slepou uličku. Špatný výkon by neměl být automaticky odměněn vůbec. Dále, že management by si měl najít čas, zjistit si něco o potřebách a touhách těch, kteří pro něj pracují a zrevidovat Provizní řád tak, aby více vyhovoval současným potřebám pracovníků firmy, a aby byl zároveň ve větší míře motivační zvláště ve směru dalšího vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace.

4.5 Shrnutí kapitoly

Z analyzovaných dat vyplývá, že by se firma mohla zaměřit na poradenskou činnost v oblasti své působnosti, jak bylo naznačeno přidáním této činnosti do grafu funkcí analýzy potenciálů pro rok 2010. Firma by tím také mohla posílit svou konkurenceschopnost, čímž je myšleno zkvalitnění všech činností pomocí poradenství jakožto standardní složky denní práce makléřů firmy

Jak již bylo v diplomové práci poukázáno v kapitole 3.4, tak pro vykonávání práce při zprostředkování realitního obchodu je nutné vlastnit pouze Živnostenský list. Což v praxi znamená, že potenciální živnostník je povinen dostát pouze pouze ohlašovací povinnosti a tuto činnost, při které pracovníci manipulují s mnohdy celoživotními úsporami obyvatel, jejich majetky, nemovitostmi děděnými z generace na generaci, může vykonávat prakticky kdokoli, kdo má čistý nebo již vymazaný trestní rejstřík bez ohledu na dosaženou kvalifikaci a její zaměření.

Specifickým problémem může být pro realitní a poradenskou firmu také fluktuace pracovníků. Jestliže je makléř půl roku až rok, a není žádnou výjimkou, že makléř vstřebává zkušenosti i déle, zaučován a školen, je tedy placen „navíc“, a v této záúční době nepřináší firmě žádný nebo téměř žádný kladný ekonomický efekt. Když po této době odejde za lepším místem, například s vyšší provizí, je pro firmu pouze ztrátou, a to nenahraditelnou, protože musí přijmout a zaučit pracovníka nového, samozřejmě s novými náklady na zaškolení. Pro společnost je výhodnější, jestliže si makléře zapracuje, zaškolí a „vychová“, a ten pak spolupracuje co nejdéle.

5 ZÁVĚR

Dosažení kvality v poradenské firmě je založeno zejména na dvou základních principech. Prvním je monitorování potřeb a sledování spokojenosti zákazníka. Druhým je neustálé zlepšování, které je odvozeno ze získaných informací od zákazníka, a také informací o konkurenci.

Očekávání zákazníka se formuje na základě nepřímých indicií, například dojem na klienta udělá již při vstupu do kanceláře její vybavení, čistota, pořádek, upravenost makléře a jeho kultivovanost a způsob projevu. Poskytnutá poradenská služba musí být lepší než je očekávání zákazníka. Jedině tak bude zákazník s poskytnutou poradenskou službou spokojen.

Zvládnout všechny odborné procesy v realitní a poradenské činnosti vyžaduje vysoce kvalifikované odborníky. Lze zde jmenovat možnost studia, které je již v současné době možné absolvovat v ČR, a které může otevřít kariérní růst i v mezinárodních souvislostech. Signalizuje, že absolvent zná cíle svého osobního rozvoje a věnuje mu veškeré nutné hodnoty, a to jak materiální, tak i duševní. Takovýto osobní přístup v osobním rozvoji je vysokým kreditem při výběru nejen managerů, ale i ostatních pracovníků, prioritně realitních poradců.

Pro většinu vedoucích pracovníků firem je dle Kiernana [6] však často obrovským problémem překonat své tradiční způsoby myšlení a jednání, a proto se jim málokdy podaří odhalit a využít skryté hodnoty. Je pro ně nesmírně obtížné se vymanit ze scénáře obvyklých oborových postupů, a z působení odborných pravidel a názorů. Nicméně zkušenosti inovátorů jednoznačně dokazují, že nalezení a využití nových skrytých hodnot možné je, a dokonce že jich je hodně na dříve nedostatečně prozkoumaných místech.

Cílem práce bylo provést výzkum zaměřený na jednotlivé aspekty každodenní práce realitních a finančních makléřů a na možnosti zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti na základě jednotlivých analýz SWOT, PEST, dotazníkového šetření a analýzy potenciálů metodou GM - TREND.

V kapitole druhé byly napřed vysvětleny základní pojmy, provázející zprostředkovatelskou, obchodní a poradenskou činnost realitních kanceláří a makléřů, pojmy, se kterými se realitní a finanční makléři, a jejich klienti setkávají při vzájemné

komunikaci provázející realitní obchod. Následně byly popsány použité analytické metody.

V dalším kroku v analytické části v kapitole třetí byly příslušné praktické analýzy provedeny a včetně grafických prvků zpracovány a vyhodnoceny výsledky.

V kapitole čtvrté pak byla předložena navržená řešení pro zlepšení profesionality poradců v oblasti obchodu s realitami a pro následné zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti. Dále byly navrženy legislativní změny pro narovnání podmínek podnikání pomocí zprostředkování obchodu s nemovitostmi.

Profesionální poradci na trhu s nemovitostmi jsou nepostradatelným faktorem, protože pokud klienti z různých důvodů tomuto obchodu nerozumí, je třeba, aby byl k dispozici profesionál, který správně na základě odbornosti a zkušeností situaci vyhodnotí a zákazníkům poradí.

Být poradcem není jen práce nebo služba, je to poslání.

Seznam použité literatury

- [1] BECK, G. *Zakázaná rétorika. 30 manipulativních technik*. Praha: Grada Publishing, 2007. 272 s. ISBN: 978-80-247-1743-2
- [2] BĚLOHLÁVEK, F; KOŠŤAN, P; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN: 80-85839-45-8
- [3] CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: Beta, 2009. 263 s. ISBN: 80-7306-051-5
- [4] ČESTNĚJŠÍ, A; ČESTNĚJŠÍ, A. *Podnikatel a poradce*. Brno: Econ, 1996. 237 s. ISBN 80-901627-4-6
- [5] FOOT, M; HOOK, C.: *Personalistika*. Praha: Computer press. 2002, 462 s. ISBN: 80-7226-516-6
- [6] KIERNAN, M. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století*. Praha: Management Press, 1998, 254 s. ISBN 80-85943-56-5
- [7] KUBR, M. a kol. *Poradenství pro podnikatele a manažery*. Praha: Capa, 1991. 648 s. ISBN 80-7064-036-7
- [8] LUDVÍK, L. *Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí. Podpora malého a středního podnikání*. Jilešovice: MAJ, 2000. 124 s. ISBN: 80-86458-03-2
- [9] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [10] MIKOLÁŠ, Z. a PO CZATKOVÁ, B. *Základy práce poradce v podnikání*. MAJ 2000, 77s. ISBN 80-86458-00-8
- [11] NELSON, B. *1000 + 1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000, 237 s. ISBN 80-7205-765-0
- [12] PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 1998, 592 p. ISBN: 0-684-841-46-5
- [13] PUNCH, K. F. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál. 2008. 232 s. ISBN: 978-80-7367-468-7
- [14] REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN: 978-80-247-3006-6
- [15] TEGZE, O. *Neverbální komunikace*. Praha: Computer press. 2003. 482 s. ISBN: 80-7226-429-X
- [16] VEBER, J; SRPOVÁ, J a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

[17] WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha: Management Press. 1998. 197 s. ISBN: 80-85943-59-X

Právní předpisy

[18] Obchodní zákoník – zákon č. 513/1991 Sb. v aktuálním znění

[19] Občanský zákoník – zákon č.40/1964 Sb. v aktuálním znění

[20] Živnostenský zákon – zákon č. 455/1991 Sb. v aktuálním znění

Ostatní publikace:

[22] ANDRÝSEK, T. *Analýza vlivu inovace systému údržby na konkurenceschopnost vybrané firmy*. Bakalářská práce. Ostrava: 2006.

[23] MIKOLÁŠ, Z; PETERKOVÁ, J. *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku pro excelentní podnikatele a TOP - managery a studenty magisterských a doktorských studií vysokých škol*. Ostrava. 2008. 234 s. Studijní scripta pro navazující magisterské studium na Ekf VŠB–TUO.

[24] Interní školicí materiály společnosti REALSPEK, a.s.

Elektronické zdroje

[25] www.czso.cz

Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

[26] www.kurzy.cz

Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

[27] www.czso.cz

Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4113-03>

[28] [www. archiv.soc.cas.cz](http://www.archiv.soc.cas.cz)

Dostupné z: <http://archiv.soc.cas.cz/download/8/daf9901.pdf>

[29] www.realspektrum.cz

Dostupné z: <http://www.realspektrum.cz/tiskove-zpravy>

[30] <http://www.arkcr.cz/>

Dostupné z: http://www.arkcr.cz/?c_id=1097

Seznam zkratek

a kol.	a kolektiv
apod.	a podobně
ARK	Asociace realitních kancelářů
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cz	Czech
ČR	Česká republika
č.	číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
MBA	Master of Business Administration
s.	strana
Sb.	sbírky
tzv.	tak zvaná
www	world wide web

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 školní dílo;
- beru na vědomí že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byla VŠB-TUO na vytvoření díla vynaložena (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....

Bc. Tomáš Andryšek.

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kotršova 291/17, 747 05 Opava.

Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1 Rozlišení dat na kvalitativní a kvantitativní	15
Tabulka č. 2.2 Existenční princip analýzy potenciálů	17
Tabulka č. 2.3 Typy podnikatelského prostředí	20

Seznam grafů

Graf 3.1	Vyhodnocení otázky 1	26
Graf 3.2	Vyhodnocení otázky 2	27
Graf 3.3	Vyhodnocení otázky 3	27
Graf 3.4	Vyhodnocení otázky 4	28
Graf 3.5	Vyhodnocení otázky 5	29
Graf 3.6	Vyhodnocení otázky 6	29
Graf 3.7	Vyhodnocení otázky 7	30
Graf 3.8	Vyhodnocení otázky 9	31
Graf 3.9	Vyhodnocení otázky 10	32
Graf 3.10	Vyhodnocení otázky 11	32
Graf 3.11	Vyhodnocení otázky 12	32
Graf 3.12	Vyhodnocení otázky 15	33
Graf 3.13	Vyhodnocení otázky 17	34
Graf 3.14	Vyhodnocení otázky 19	34
Graf 3.15	Vyhodnocení otázky 20	35
Graf 3.16	Dotazník 2 Celkové výsledky	36
Graf 3.17	Vývoj míry nezaměstnanosti	37
Graf 3.18	Vzdělání obyvatel podle věkových skupin k 1. 3. 2001	...	38
Graf 3.19	Síťový diagram společnosti REALSPEK, a.s. pro rok 2010	..	41

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Dotazník 1 a 2 - vzor
- Příloha č. 2 Dotazník 1 a 2 – celkové výsledky
- Příloha č. 3 Graf funkcí REALSPEK, a.s. pro rok 2008
- Příloha č. 4 Graf funkcí REALSPEK, a.s. pro rok 2009
- Příloha č. 5 Graf funkcí REALSPEK, a.s. pro rok 2010
- Příloha č. 6 Incidenční matice pro rok 2008
- Příloha č. 7 Incidenční matice pro rok 2009
- Příloha č. 8 Incidenční matice pro rok 2010
- Příloha č. 9 Bodové ocenění potenciálů pro rok 2008
- Příloha č. 10 Bodové ocenění potenciálů pro rok 2009
- Příloha č. 11 Bodové ocenění potenciálů pro rok 2010
- Příloha č. 12 Síťový diagram potenciálů pro rok 2008
- Příloha č. 13 Síťový diagram potenciálů pro rok 2009
- Příloha č. 14 Síťový diagram potenciálů pro rok 2010
- Příloha č. 15 Síťový graf REALSPEK,a.s. pro rok 2008
- Příloha č. 16 Síťový graf REALSPEK,a.s. pro rok 2009
- Příloha č. 17 Síťový graf REALSPEK,a.s. pro rok 2010
- Příloha č. 18 Loga členských institucí
- Příloha č. 19 Etický kodex realitního makléře
- Příloha č. 20 Organizační struktura REALSPEK GROUP, a.s
- Příloha č. 21 Studium MBA
- Příloha č. 22 Certifikát ISO
- Příloha č. 23 Reportáž ze soudu